

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN
DIPONDOK PESANTREN SUNNANUL HUDA NATAR
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

Skripsi

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi
Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana SI dalam
Ilmu Tarbiyah dan Keguruan**

Oleh:

**NOVA YULINDA
NPM.1711030137**

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Pembimbing I : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Pembimbing II: Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN INTAN LAMPUNG
1442 H/2021M**

ABSTRAK
MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DI
PONDOK PESANTREN SUNNANUL HUDA NATAR
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN

Oleh:
NOVA YULINDA

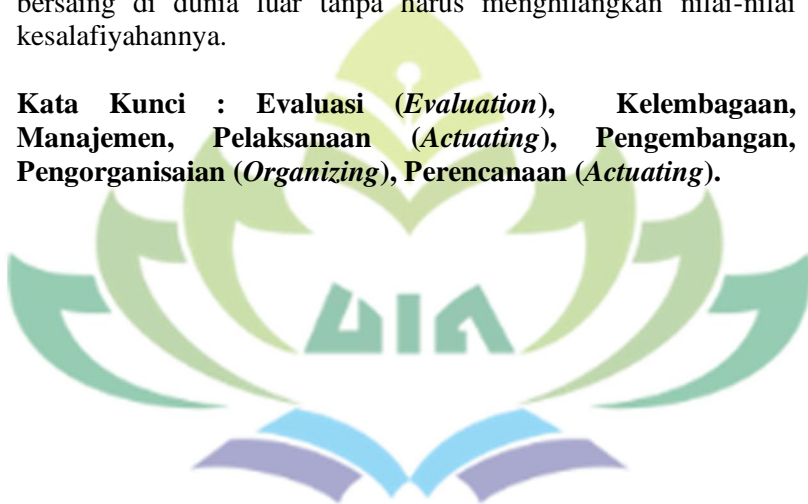
Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tentang Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan yang berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen mulai dari Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Evaluasi (*Evaluation*). Penelitian ini adalah penelitian manajemen pendidikan islam dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan dan memfokuskan penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data diperoleh langsung dari responden mengenai manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan, sedangkan data skunder berupa data-data profil pondok pesantren, data santri dan tenaga pendidik serta data pendukung lainnya yang bersangkutan dengan pondok pesantren diperoleh dari pihak Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan dan terori-teori serta data pendukung teori lainnya diperoleh dari kepustakaan. Dokumentasi diperoleh dari kegiatan yang ada di pondok pesantren secara langsung maupun file yang sudah ada dan disimpan di pondok pesantren yang menggambarkan keadaan, suasana dan kebenaran fakta yang ada di lapangan.

Hasil dari penelitian menunjukan bahwa Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan dengan berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen seperti Perencanaan (*Planning*),

Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Evaluasi (*Evaluation*) sudah berjalan dengan baik dan optimal karena dibuktikan dengan adanya pengembangan yang dilakukan oleh pihak pondok pesantren selama kurang lebih dalam waktu 10 tahun, seperti telah berhasilnya mendirikan lembaga pendidikan formal yaitu Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Pendirian Yayasan sebagai payung hukum serta dibukanya Taman Pendidikan Al Qur'an (TPA), Wajardikdas, Pendidikan Kesetaraan (Paket A, B, C) dan Program Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Sunnanul Huda. Semua pengembangan dilakukan untuk merespon perkembangan zaman yang semakin pesat dan merespon tuntutan wali santri dan para alumni agar mampu berkembang secara unggul dan mampu bersaing di dunia luar tanpa harus menghilangkan nilai-nilai kesalafiyahannya.

Kata Kunci : Evaluasi (*Evaluation*), Kelembagaan, Manajemen, Pelaksanaan (*Actuating*), Pengembangan, Pengorganisaian (*Organizing*), Perencanaan (*Actuating*).





**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

PERSETUJUAN

**Judul Skripsi: Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok
Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten
Lampung Selatan**

Nama : Nova Yulinda

NPM : 1711030137

Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam

Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

MENYETUJUI

**Untuk dimunaqosahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung**

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd

Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag

NIP.197208182006041006

NIP.196704201998031002

**Mengetahui,
Ketua Jurusan MPI**

Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

NIP. 196407111991032003



**KEMENTERIAN AGAMA
UIN RADEN INTAN LAMPUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Letkol H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Tlp. (0721) 703289

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul **“MANAJEMEN PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN DI PONDOK PESANTREN SUNNANUL HUDA NATAR KABUPATEN LAMPUNG SELATAN”**, Disusun oleh **NOVA YULINDA, NPM : 1711030137**, Program studi : **MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**, telah di ujikan dalam Sidang Munaqosyah di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung pada hari/tanggal : Selasa, 16 Maret 2021 pada pukul 14.00-15.30 WIB di Ruang Sidang.

TIM MUNAQASYAH

Ketua

: Dr. H. Subandi, MM


(.....)

Sekretaris

: Sri Purwanti Nasution, M.Pd


(.....)

Penguji Utama

: Dr. H. Amirudin, M.Pd.I


(.....)

Penguji Pendamping I : Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd


(.....)

Penguji Pendamping II : Drs. Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag (.....)


(.....)

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan



Prof. Dr. H. Nirva Diana, M.Pd

NIP. 196408281988032002

MOTTO

QS. Al-Qhasas : 77

Artinya : *“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagiamu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang membuat kerusakan”*.¹

¹ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an dan Terjemahan Edisi Ushul Fiqh* (Bandung: Sygma, 2007).230

PERSEMBAHAN

Bismillahirrohmanirrohiim

Kupersembahkan Skripsi ini kepada orang-orang yang sangat saya cintai dan saya sayangi:

1. Kedua Orang Tuaku yang Tercinta: terimakasih banyak kepada ayahanda Suparno dan Ibunda Sani yang telah membesarkan, mengasuh, mendidik, membimbing dan memberikan kasih sayang kepadaku, yang semua itu tak mungkin dapat terbalaskan olehku, serta tiada henti memberikan doa, dukungan, dan motivasi baik moril maupun materil untuk selalu tetap berjuang demi keberhasilanku hingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan perguruan tinggi di UIN Raden Intan Lampung.
2. Adiku Tercinta Achmad Habibi, terimakasih atas perhatian dan kasih sayang yang tulus, memberikan doa dan dukungan kepadaku, yang selalu membuat suasana rumah semakin lengkap, lanjutkan perjuanganmu demi kebanggaan keluarga. Serta terimakasih kepada keluarga besarku yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
3. Calon Suamiku Terkasih Febriansyah Saputra, terimakasih atas segala perhatian, dukungan, motivasi dan bantuan baik moril dan materil yang telah diberikan serta terimakasih atas pengorbanan waktu, pikiran, dan tenaga selama proses berjuang demi memperoleh gelar S.Pd, semoga kebaikan dan keikhlasanmu di balas oleh Allah SWT.
4. Kakek Tercinta, Abah Ujang Latif (Almarhum), terimakasih atas kasih sayang, nasihat, dan bimbingan serta ilmu yang telah diberikan kepada ku, terimakasih

telah menjadi panutan dan telah menemani setengah perjuangan dalam proses pencapaian ini, Perjuanganmu takkan pernah kulupakan hingga akhir hayatku. Semoga Allah menempatkanmu di SyurgaNya. Aamiin.

5. Almamaterku Tercinta Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung khususnya Rekan-rekan seperjuangan jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017 yang telah memberikan dan pengalaman ilmiah yang akan selalu ku kenang sepanjang masa.



RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Dusun Tanjung Waras, Merak Batin Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan pada tanggal 23 Juli 1998, anak pertama dari dua bersaudara dari Bapak Suparno dan Ibu Sani.

Jenjang pendidikan penulis dimulai dari TK YWKA (Yayasan Wanita Kereta Api) Tanjung Karang Pusat, Bandar Lampung pada tahun 2004, kemudian dilanjutkan ke Sekolah Dasar Negeri 5 Merak Batin Natar Kabupaten Lampung Selatan selama 6 tahun, kemudian dilanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP) Wiyata Bhakti Natar Kabupaten Lampung Selatan selama 3 tahun, dan melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Yadika Natar Kabupaten Lampung Selatan yang diselesaikan pada tahun 2016. Satu tahun kemudian penulis pernah pergi merantau ke wilayah Tangerang, Banten untuk bekerja di perusahaan namun karena desakan orang tua yang ingin agar penulis melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi, kemudian pada tahun 2017 penulis memutuskan untuk mendaftar sebagai Mahasiswi UIN Raden Intan Lampung pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

Saat ini penulis sedang menyelesaikan tugas akhir untuk menyelesaikan pendidikan di perguruan tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim

Assalamu 'alaikum Warrohmatullohi Wabarrokaturh

Alhamdulillah Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul “Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan” dalam rangka memenuhi syarat untuk meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)

Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman terang benderang yakni adanya agama islam, yang membawa ajaran yang paling sempurna dan diantarnya yaitu menganjurkan kepada manusia untuk menuntut ilmu pengetahuan agar dapat dimanfaatkan segala aspek kehidupan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan kekeliruan, ini semata-mata karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis banyak menerima bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dengan tidak mengurangi rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Nirva Diana, M.Pd selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
2. Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam.

3. Dr. Oki Dermawan, M.Pd dan Sri Purwanti Nasution, M.Pd selaku Sekertaris jurusan Manajemen Pendidikan Islam.
4. Dr. Ahmad Fauzan, M.Pd selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Drs.Yosep Aspat Alamsyah, M.Ag selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuannya kepada penulis.
7. Perpustakaan Tarbiyah dan Perpustakaan UIN Raden Intan Lampung yang telah membantu penulis dari awal semester satu sampai dalam penyusunan skripsi ini.
8. Pimpinan dan Keluarga Besar Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan yang telah mengizinkan dan memberi dukungan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Rekan-rekan seperjuangan jurusan Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2017 khususnya MPI Kelas D, yang selalu memberikan motivasi kepada penulis.
10. Rekan-rekan dan Keluarga Besar UKM Permata Sholawat yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis. Terimakasih atas kebersamaan dan kekeluargaan yang kalian berikan,

semoga Ukhuwah kita senantiasa terkait dan saling ingat dan menjaga silaturahmi.

11. Kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak tersebut penulis mengucapkan terimakasih, semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan ampunanNya bagi hamba-hamba yang telah mempersembahkan yang baik kepada sesama.

Akhirnya, dengan rasa yang mendalam penulis memohon Ridho seraya berharap semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Warrohmatullohi Wabarrokatu

Bandar Lampung, 20 Desember 2020

NOVA YULINDA
NPM.1711030137

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
ABSTRAK
HALAMAN PERSETUJUAN
HALAMAN PENGESAHAN
MOTTO
PERSEMBAHAN
RIWAYAT HIDUP
KATA PENGANTAR.
DAFTAR ISI
BAB I PENDAHULUAN	
A. Penegasan Judul
B. Latar Belakang Masalah
C. Fokus Penelitian dan Sub Fokus Penelitian
D. Rumusan Masalah
E. Tujuan Penelitian
F. Manfaat Penelitian
G. Kajian Terdahulu yang Relevan
H. Metode Penelitian
I. Sistematika Pembahasan
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren
1. Definisi Manajemen
2. Definisi Pengembangan
3. Definisi Kelembagaan

	4. Definisi Manajemen Pengembangan Kelembagaan
B.	Tujuan Manajemen Pengembangan Lembaga
C.	Pondok Pesantren
	a. Pengertian Pondok Pesantren
	b. Tipologi Pondok Pesantren
	c. Unsur-Unsur Pondok Pesantren
	d. Tujuan Pondok Pesantren
	e. Fungsi Pondok Pesantren
D.	Indikator Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren
	a. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren
	b. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren
	c. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren
	d. Evaluasi Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

BAB III DESKRIPSI OBJEK PENELITIAN

A.	Gambaran Umum Objek
	1. Identitas Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar
	2. Sejarah Singkat Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar
	3. Kondisi Lingkungan Pondok Pesantren Sunnal Huda Natar
	4. Elemen-Elemen Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar
	5. Visi dan Misi Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar

6. Struktur Pengurus Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar	
--	--

B. Penyajian Fakta dan Data Penelitian

BAB IV ANALISIS PENELITIAN

A. Analisis Data Penelitian

1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar	
2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar	
3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar	
4. Evaluasi Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar	

B. Temuan Penelitian

BAB V PENUTUP

A. Simpulan

B. Rekomendasi

DAFTAR RUJUKAN

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi
Lampiran 2 Pedoman Wawancara
Lampiran 3 Dokumentasi
Lain-lain

DAFTAR PUSTAKA

Abu Achmad, Cholid Nurbuko. 2003. Metodologi Penelitian. Semarang: PT. Bumi Angkasa

Ahmad Janan Asifudin, “Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren”, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol.1 No.2 (November 2016).

Anwar, Muhammad Ali. 2017. Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren. Yogyakarta: Pustaka Ilmu

Arief Efendi, Peran Strategi Lembaga Pendidikan Berbasis Islam di Indonesia, El Tatbawi No1 Vol. 1, 2008, h.10 (Karya, 2003),

Arifin, Imron. 2003. Kepemimpinan Kiai: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng. Malang: Kalimasahada Press

Aziz, Fathul Aminudin. 2014. Manajemen Pesantren. Purwokerto: STAIN Press

Bawani, Iman. 2003. Tradisionalisme dalam Pendidikan Islam Studi tentang Dayatahan Pesantren Tradisional. Surabaya: Al-Ikhlas.

Bahrudin & Makkin. 2016. Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah atau Madrasah Unggul. Malang: UIN-Maliki Press.

Baharudin dan Moh. Makkin. 2010. Manajemen Pendidikan Islam. Malang : UIN MALIKI PRESS

Dedy Susanto, “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Berbasis Teknologi Tepat Guna di Pondok Pesantren (Prespektif Dakwah)”, Jurnal Ilmu Dakwah, Vol. 37, No.2, Juli-Desember 2017, ISSN 1293-8054

Denkin, Norman K. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung : Remaja Rosdakarya

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, edisi III. Jakarta: Balai Pustaka, 2001.

Departemen Agama RI. 2007. Mushaf Al-Quran dan Terjemahan Edisi Usul Fiqih. Bandung: Sygma.

Dhevin M.Q, Agus P.W, “Manajemen Pondok Pesantren dalam Mengintegrasikan kurikulum Pesantren dengan Pendidikan Formal”, Jurnal Edu Islamika, Vol.5 No.2 (September 2013).

Dhofier, Zamakshsyari. 2004. Tradisi Pesantren : Study Tentang Pandangan Hidup Kiyai. Jakarta: LP3ES

Dkk, Marzuki Wahid. 2000. Pondok Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pondok Pesantren. Bandung, Pustaka

Dkk, Sulthon Masyhd. 2005. Manajemen Pondok Pesantren, (Jakarta: Diva Pustaka.Hidup Kiyai. Jakarta: LP3ES.

Dkk, Zuhairini. 2004. Sejarah Pendidikan Islam. Jakarta: Bumi Aksara Bekerja Sama Dengan Direktur Jendral Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama.

Efendi, Nur. 2014. Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren. Yogyakarta: Teras.

Fathoni, Abdurrahman. 2006. Metodologi Penelitian Teknik Menyusun Skripsi. Jakarta: Rineka Cipta

F. Hapsari dan S.D Surya, “Efektivitas Kelembagaan Sosial Masyarakat Dalam Pemberdayaan Wanita dan Keluarga”, Journal of Applied Business and Economics, Vol.4 No.3 (Maret 2017), h.267-268

Gazalba, Sidi. 2000. Masjid Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam, Cetakan VI. Jakarta: Al-Husna.

Hasibuan, Malayu. 2011. Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Hasan, M.Thollhah. 2003. Intelektualisme Pesantren. Bandung.

Taqiyudin. 2004. Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah gama Islam Departemen Agama. Jakarta Press

Kartono, Kartini. 2006. Pengantar Metodologi Riset Sosial. Bandung: Madar Aji.

Lexy. J. Moeleong. 2001. Metode Penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Madjid, Nurcholis. 2007. Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan. Jakarta: Paramadina

Muslimin, Imam. 2015. Manajemen Staffing. Malang: UIN Maliki Press.

Noor, Rohimah M. 2012. Modernisasi Nu dan Pendidikan Islam. Jakarta: Grafindo Khazanah.

Maman Chairuman, Pesantren Nurul Hikmah dan Perannya Terhadap Masyarakat Desa Kalipasang Kecamatan Gebang Kabupaten Cirebon, (Skripsi), (Cirebon: IAIN Syekh Nurjati Cirebon, 2015).

Islmail, Faisal. 2009. NU Gusdurisme dan Politik Kiyai, Cet. II. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya.

Nursalam. 2008. Proses dan Dokumentasi Keperawatan Konsep dan Praktik. Jakarta: Salemba Medika.

Qomar, Mujamil. 2005. Pesantren. Jakarta: Erlangga.

Rahman, Musthofa. 2000. Menggugat Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Saefulllah. 2014. Manajemen Pendidikan Islam. Bandung: CV Pustaka Setia.

Sugiono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Sattenbrink, Karel A.2001. Beberapa Aspek Tentang Islam di Indonesia Abad ke-19, Cet II. Jakarta: Bulan Bintang.

Safurrohman, Peranan Pesantren dalam Pemberdayaan Umat,
http://www.republika.co.id/kolomdetail.asp?id+17890&kat_id+6.
Diakses tanggal 4 Januari 2008

Subhan, Arief. 2012. Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20 Pergumulan Antara Modernisasi dan Indentitasi. Jakarta: Kencana.

Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa

Suharsimi, Arikunto. 2013. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.

Sopeno, Wahyudin 2004. Perpustakaan Mesjid, Pembinaan dan Pengembangannya, ed. Abdul Hamid. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Takdir, Mohammad. 2018. Modernisasi Kurikulum Pesantren. Yogyakarta: IRCiSoD

Ustadz Asep Husnul Kirom, S.Pd, Ketua Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar, Wawancara, 15 Februari 2021

Ustadz Andri, S.Pd, Kepala Madrasah Aliyah Sunnanul Huda Natar, Wawancara, 15 Februari 2021

Gus Muhammad Dzaki Nawawi, S.Pd, Ketua Yayasan
Sunnanul Huda Natar, Wawancara, 15 Februari 2021

KH. M. Zamakhyari Nawawi, S.Pd, Pimpinan Pondok
Pesantren Sunnanul Huda Natar, Wawancara, 15 Februari 2021

Wahid, Abdurrahman Wahid. Bunga Serampai Pondok
Pesantren. Jakarta: Cv. Darma Bhakti. tanpa tahun.

Yunus, “Kasus di Pondok Pesantren As’adiyah Belawa
Baru, Masamba Selawesi Selatan: AL-Tanzim Journal
Management Of Islamic Education, Vol.3, No.2, June 2019,
hal.82-101.



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tenaga Pendidik Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar.....	35
1.2 Jumlah Santri Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar.....	35
1.3 Jumlah Santri Program Tahfidzul Qur'an Sunnanul Huda Natar.....	36
1.4 Jenis-Jenis Kitab.....	43
1.5 Tingkatan Kajian Kitab Kuning.....	43
1.6 Jadwal Keseharian Santri Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar.....	52
1.7 Pengembangan Kelembagaan yang ada di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Judul

Agar tidak terjadi kerancuan dalam memahami isi skripsi ini, terlebih dahulu penulis akan menjelaskan judul skripsi, adapun judul skripsi ini adalah **“Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan”**. Untuk menyatukan persepsi pemahaman antara penulis dengan pembaca, maka perlu adanya istilah-istilah yang digunakan dalam uraian skripsi ini, berikut istilah-istilah yang dimaksud:

Manajemen adalah berasal dari bahasa inggris *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Saefullah adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen juga berfungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha individu untuk mencapai tujuan yang bersama. Manajemen mempunyai arti sebuah proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan pada kelompok manusia kearah tujuan operasional atau maksud-maksud tertentu.¹

Pengembangan Kelembagaan adalah upaya yang dilaksanakan dengan sadar, terencana dan terarah

¹ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014).

untuk membuat atau memperbaiki secara bertahap kearah yang lebih baik, lebih sempurna, dan berkecenderungan lebih tinggi, meluas, serta mendalam yang terkait dengan pendidikan secara menyeluruh.² Pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan, maksudnya adalah proses perubahan dari komponen-komponen sistem ke arah yang lebih baik atau besar.³

Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan adalah pondok pesantren salafiyah semi moderen yang memiliki karakteristik sama dengan sistem yang dipakai di banyak pondok-pondok pesantren yang berbasis salafiyah lainnya yakni kajian-kajian kitab kuning (*Kutubutturost*) sebagai kajian utamanya. Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan ini lokasinya sangat mudah dijangkau, hanya satu kilometer dari Jalan Lintas Sumatera, tepatnya di Dusun Tanjung Waras, RT.004/RW.006 Desa Merak Batin, Kecamatan Natar, Kabupaten Lampung Selatan dan merupakan tempat penelitian skripsi ini dilaksanakan, dengan kata lain sebagai objek atau sasaran penulis dalam membahas permasalahan yang terkandung dalam judul skripsi ini.

Maka dapat ditegaskan bahwa yang dibahas dalam skripsi ini yaitu penelitian mengenai Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan dengan berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*Planning*), Organisasi

² Muhammad Ali anwar, *Manajemen Kelembagaan Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2017), 33.

³ Baharudin Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2016), 77–78.

(*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Evaluasi (*Evaluation*).

B. Latar Belakang Masalah

Pondok pesantren di tanah air tidak dapat dipisahkan dari sejarah masuknya islam ke Indonesia. Kehadiran pondok pesantren sampai saat ini menjadi kebanggaan tersendiri bagi umat islam. Jika ditinjau dari sistem pendidikannya, Pondok Pesantren merupakan suatu lembaga pendidikan yang memiliki karakter tersendiri yang merupakan lembaga yang unik dan khas. Keberadaan pesantren telah lebih dahulu ada sebelum berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia karena pesantren didirikan oleh masyarakat (ulama/kiyai) dengan asas kemandirian dan keikhlasan. Pesantren dengan karakter yang bermacam-macam lahir untuk memberi pemahaman kepada masyarakat tentang islam secara menyeluruh baik melalui pendidikan, dakwah, sosial, budaya dan ekonomi. Meskipun sebagian orang menganggap bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan yang sangat tidak modern, namun pesantren memiliki peran yang ideal dalam melakukan transformasi kultural.⁴

Pada awal berdirinya, pondok pesantren umumnya sangat sederhana. Sistem yang lazim digunakan dalam proses pembelajaran adalah *watonan*, *sorogan* dan *bandongan*, akan tetapi sejak tahun 1970-an bersamaan dengan program modernisasi pondok pesantren, mulai membuka diri untuk mempelajari pelajaran umum. Pada mulanya tujuan utama pondok

⁴ Rohimah M Noor, *Moderenisasi NU Dan Pendidikan Islam* (Jakarta: Grafindo Khazanah, 2012), 88.

pesantren adalah untuk menyiapkan santri yang mendalami ilmu pengetahuan agama (*tafaqquf fi al-din*).⁵

Salah satu kelebihan yang dimiliki pesantren adalah semangat untuk mandiri. Kemandirian sebagai potensi untuk mengorganisir dirinya, merealisasi sumber daya lokal dan rakyat sebagai pelaku utama dan mengambil manfaat terbesar dari usaha pembangunan.⁶ Ciri khas pesantren adalah lembaga pendidikan agama dengan kiyai sebagai tokoh sentralnya dan masjid sebagai pusat lembaganya. sejalan dengan itu, panggilan yang mendorong kiyai mengajarkan pengetahuan agamanya kepada santri adalah rasa wajib berbakti kepada Allah SWT. Begitu pula hanya dorongan yang menggerakkan hati para santri dalam menuntut ilmu. Terkait dengan hal tersebut perlunya inovasi dan pengembangan dalam diri pondok pesantren dengan meningkatkan sumber daya, yaitu dengan perencanaan, pengorganisasian sumber daya, menggerakkan serta mengarahkan sumberdaya pada sasaran dan tujuan dalam mengendalikan penyelenggaranya, hal ini diharapkan dapat mencapai hasil yang maksimal dan sesuai yang diinginkan. Eksistensi Pondok pesantren dalam menyikapi perkembangan zaman tentunya memiliki komitmen untuk tetap menyuguhkan pola pendidikan yang mampu melahirkan *empowerment* santri yang handal. Kekuatan otak (berfikir), hati (keimanan) dan tangan (keterampilan)

⁵ Saefurohman, "Peranan Pesantren Dalam Pemberdayaan Umat," nasional, 2008, http://www.republika.co.id/kolomdetail.asp?id=17890&kat_id=6.

⁶ Yunus, "Kasus Di Pondok Pesantren As'adiyah Belawa Baru, Masamba Sulawesi Selatan: Al-Tanzim Journal Management Of Islamic Education," *Journal Manajemen Of Islamic Education* 3, no. No.2 (2019): 82–101.

merupakan modal utama untuk membantuk pribadi santri yang mampu menyeimbangkan perkembangan zaman.⁷

Peran pendidikan pesantren bukan hanya dalam bidang keagamaan atau dakwah saja melainkan juga dibidang revolusi moral dan perubahan sosial. Pesantren yang dikenal multikultural dan multifungsional ternyata memiliki tantangan yang besar untuk mengawal peradaban umat yang telah terlena oleh kemajuan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi. Di era globalisasi, walaupun sudah mendapat legitimasi dari pemerintah, namun ada juga pandangan dari kalangan masyarakat yang beranggapan bahwa alumni pesantren hanya bisa shalat dan mengaji tanpa penguasaan ilmu umum. Hal ini yang menuntut pesantren untuk meningkatkan mutu lulusannya dengan melakukan berbagai pengembangan serta modernisasi.⁸

Dalam pendidikan pesantren, kurikulum dimaknai sebagai jenis mata pelajaran yang diajarkan di pesantren atau madrasah. Materi yang diajarkan dibidang teknis berupa ilmu fiqih, ilmu tafsir, mawaris dan ilmu falaq. Bidang hafalan meliputi pelajaran Al-Quran dan ilmu bahasa arab. Sedangkan ilmu yang bersifat membina emosi keagamaan berupa aqidah, tasawuf dan akhlak. Dunia pesantren seolah mengekang para santri untuk belajar agama tanpa ada dorongan dan motivasi untuk belajar pendidikan umum. Padahal, pendidikan umum merupakan bagian dari ilmu Allah SWT, yang juga wajib diajarkan guna memberikan pengetahuan secara luas

⁷ Dedy Susanto, "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Berbasis Teknologi Tepat Guna Di Pondok Pesantren (Prespektif Dakwah)," *Ilmu Dakwah* 37, No.2, no. ISSN 1293-8054 (2017): 111.

⁸ Muzamil Qomar, *Pesantren* (Jakarta: Erlangga, 2005), 111.

kepada santri tentang perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat cepat.

Reaksi pesantren dalam menghadapi perkembangan zaman bermacam-macam, ada yang bersikap membuka dan ada pula yang tertutup atau menutup diri. Karena tantangan kontemporer adalah moderintas, maka menjadi tantangan bagi pesantren untuk merespon perkembangan zaman dan harus melakukan perubahan dalam rangka mempertahankan eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan islam. Dari segi manajemen kelembagaan, di pesantren saat ini telah menjadi perubahan mendasar, yakni dari kepemimpinan yang *sentralistik*, *hirarkis*, dan cenderung *single fighter* berubah menjadi model manajemen kolektif seperti model yayasan bahkan mempunyai badan hukum.⁹

Al-Quran telah menisyratkan perubahan yang pasti terjaid dalam kehidupan dengan ayatnya yakni :

لَهُمْ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَ لَهُ مِنْ
 أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا
 بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا
 لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

⁹ Nur Efendy, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 21.

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. Q.S. al-Rd’d/13:11¹⁰

Ayat ini dapat dipahami bahwa keadaan suatu kaum tidak akan berubah apabila kaum tersebut tidak merubahnya sendiri. sebagai makhluk ciptaan Allah kita wajib berusaha mengubah melalui berbagai usaha yang telah Allah berikan kepada kita dan jangan mengharapkan perubahan dari Allah tetapi tidak mau berusaha merubahnya.

Model sistem pendidikan pesantren semi modern merupakan perpaduan antara pesantren tradisional dan modern. Pesantren ini bercirikan nilai-nilai tradisional yang masih kental dipegang teguh, kiai masih menempati posisi sentral, dan norma kode etik pesantren masih tetap menjadi standar pola pengembangan pesantren. Tetapi, pesantren juga mengadopsi sistem pendidikan modern yang relevan dengan perkembangan zaman dan tantangan masa depan.¹¹

Pengintegrasian antara pendidikan formal dengan pendidikan pesantren pastinya akan sangat mempengaruhi proses pembelajaran yang berlangsung di pondok pesantren. Tetapi semua itu dilakukan dengan harapan agar para santri dapat mengembangkan potensi dirinya sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan dan keahlian disamping keilmuan dalam bidang keagamaannya, serta dapat membantu para santri untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan mampu bersaing di dunia luar

¹⁰ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Usul Fiqh* (Bandung: Sygma, 2007).250

¹¹ Muhammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren* (Yogyakarta: iRCiSoD, 2018), 44–46.

pesantren. Semua itu dilakukan agar dapat memajukan lembaganya dan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mencerdaskan anak bangsa agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan berakhlak mulia.

Setelah adanya pengembangan dan perbaikan yang dilakukan terus menerus oleh pesantren, baik dari segi manajemen, kurikulum, maupun fasilitas, pesantren berhasil keluar dari kesan tradisional dan kolot. Beberapa pesantren bahkan telah menjadi model dari lembaga pendidikan yang menerapkan pendidikan terpadu bahkan berbasis modern. Upaya pengembangan dan modernisasi pendidikan akan berlangsung sepanjang zaman terutama pada abad informasi ini, karena perkembangan teknologi menggiring pada persaingan global. Pengembangan dan modernisasi kelembagaan pesantren pada sektor pendidikan berangkat dari tantangan kebutuhan dan perubahan masyarakat. Namun agar upaya pengembangan dapat berjalan dengan baik maka harus dimanage dengan baik berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen. Sehingga harapannya dengan manajemen pengembangan kelembagaan yang ada dipondok pesantren mampu mempersiapkan sumber daya manusia (santri) yang bermutu yang mampu mengatasi kebutuhan dan perubahan masyarakat.¹²

Begitu juga dengan Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan, yang merupakan pondok pesantren salafiyah/semi modern yang berdiri di tengah kecamatan padat penduduk yakni

¹² Muhammad Takdir, *Moderinsasi Kurikulum Pesantren* (Yogyakarta: iRCiSoD, 2018); Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, 260.

di kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan. Pesantren seluas 5200 meter persegi dibangun pada tahun 1999 oleh KH. M. Zamakhsyari, S.Pd.I dan kemudian diresmikan pada tanggal 9 Juni 2001. Dari segi materi pendidikan, Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan memiliki karakteristik yang mirip dengan sistem yang dipakai di banyak pondok pesantren yang berbasis salafiyah lainnya yakni kajian kitab-kitab kuning sebagai kajian utamanya. Selain itu ada materi tambahan bagi santri senior yang berkaitan dengan *riyadoh* atau *wiridan*.

Secara umum, pesantren ini bertujuan menyiapkan santri yang mempunyai kemampuan ilmu agama secara mendalam serta mampu mengembangkannya, dan menyiapkan santri sebagai kader agama dan bangsa yang tangguh, memiliki keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, berakhlak mulia, terampil, dan beramal soleh. Selain itu juga menyiapkan santri yang menghargai nilai-nilai agama dan kemanusiaan.

Kemudian pada tahun pelajaran 2009/2010 Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan membuka juga pendidikan formal setingkat MTs dan MA bagi santri dan masyarakat. Sebagian besar santri juga mengikuti pendidikan formal di MTs dan MA yang dibuka oleh pondok pesantren tersebut. Bukan hanya itu Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan juga membuka pendidikan nonformal yaitu Taman Pembacaan Al-Qur'an (TPA), Madrasah Diniyah (Madin), Wajardikdas dan Pendidikan Kesetaraan (Paket) A, B, dan C, tujuannya untuk membantu santri dan masyarakat yang

tidak sempat menempuh pendidikan formal atau ingin menempuh pendidikan agama nonpondok. Dan Pada saat ini dibuka juga Program Tahfidzul Qur'an di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar untuk menciptakan generasi penghafal Qur'an.

Dari uraian diatas, dapat dilihat bahwa dalam waktu kurang lebih 10 tahun Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan sudah mampu berinovasi dalam pengembangan kelembagaannya. Tentunya semua hal yang dilaksanakan sebelumnya telah di manajemen dengan sebaik mungkin berdasarkan pada fungsi-fungsi manajemen. Atas dasar permasalahan tersebut penulis tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul “Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan”.

C. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena masalah pada penelitian ini, peneliti menemukan banyak hal-hal yang perlu dikaji secara mendalam dan terfokus, maka fokus penelitian manajemen pengembangan lembaga pada Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan adalah **“Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan”**

Manajemen pengembangan kelembagaan menurut Baharuddin dan Moh. Makkin meliputi empat fungsi manajemen yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisaian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*),

dan Evaluasi (*Evaluation*),¹³ maka dapat ditentukan sub fokus masalah pada skripsi ini adalah meliputi:

1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan.
2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan.
3. Pelaksanaan Pengembangan Kelembagaan.
4. Evaluasi Pengembangan Kelembagaan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang diatas, adapun rumusan masalah yang dapat diambil yaitu:

1. Bagaimana Perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan?
2. Bagaimana Pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan?
3. Bagaimana Pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan?
4. Bagaimana Evaluasi pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang dapat diambil adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.

¹³ Baharudin Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010).

2. Untuk mengetahui bagaimana pengorganisasian pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.
3. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Selatan.
4. Untuk mengetahui bagaimana evaluasi pengembangan kelembagaan Pondok Pesantren Sunannul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pendidikan islam, khususnya mengenai pengembangan kelembagaan yang ada di pondok pesantren. Bukan hanya itu tetapi juga untuk berbagi dasar pengetahuan bagi para peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pondok Pesantren

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang pengembangan lembaga pendidikan yang dilakukan Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan dan diharapkan dapat meningkatkan mutu pondok pesantren serta dapat dijadikan bahan percontohan bagi pondok pesantren lainnya.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dijadikan sebagai ilmu tambahan, wawasan, dan pengalaman penulis khususnya pada bidang manajemen

pengembangan kelembagaan yang ada di pondok pesantren.

c. Bagi Pembaca dan Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi wawasan baru yang mendorong kesadaran bahwa pondok pesantren tidak hanya berlingkup pada kegiatan religius saja tetapi mampu berkembang mengikuti perubahan zaman.

G. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Selama ini kajian tentang manajemen pengembangan lembaga pendidikan masih tradisional dalam manajerial, sementara kajian tentang pengembangan lembaga pendidikan islam masih sangat jarang penelusuran yang peneliti lakukan hanya menemukan beberapa tema penelitian yaitu:

Penelitian Pertama: Penelitian berbentuk Skripsi oleh Saefullah mahasiswa Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang berjudul “Manajemen Perubahan Pondok Pesantren: Studi Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren Al-Quran Cijantung Ciamis”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran pimpinan pondok pesantren dalam manajemen perubahan serta faktor pendukung dan penghambat didalam manajemen perubahan pesantren. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa manajemen perubahan pondok pesantren Al-Quran Cijantung Ciamis telah berjalan dengan baik dengan menggunakan pendekatan eksploasi, perencanaan, tindakan dan integrasi. kepemimpinan yang ada di pondok pesantren dalam manajemen perubahan sangatlah berperan, terlebih dari

tiga kepemimpinan masing-masing. Persamaan hasil penelitian Saefulloh dengan penelitian yang akan dilakukan adalah tentang pesantren yang kini harus beradaptasi dan mengikuti perkembangan zaman dengan melakukan perubahan atau perkembangan. Namun, Saefulloh memfokuskan pada peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan pondok pesantren, sedangkan penelitian yang akan dilakukan akan memfokuskan pada adaptasi pesantren terhadap modernitas dengan mengembangkan kelembagaan bidang pendidikan formal.¹⁴

Penelitian Kedua, Tesis berjudul Strategi Pengembangan Pendidikan Ma'arif NU (Studi Multisitus, Pondok Al-Ma'arif Singosari, LP Ma'arif Pakis dan Pondok An-Nur Buluwang Kabupaten Malang ditulis oleh Dr.H. Baharuddin, M.Pd) . Dalam hal ini peneliti memahami dan menggambarkan apa yang dipahami sebagaimana gambaran berikut ini (1) probelmatika lembaga pendidikan Ma'arif NU cabang kabupaten malang, (2) strategi pengembangan lembaga pendidikan Ma'arif NU. Hasil penelitian ini adalah (1) problematika yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan problematika yang berkaitan dengan hubungan dengan masyarakat dan kelembagaan. (2) strategi pengembangan pendidikan yang berkaitan dengan kepemimpinan atau keperguruan, pengembangan sumber daya manusia, serta pengembangan dukungan masyarakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Baharudin lebih memfokuskan Pada problematika atau

¹⁴ Saefullah, "Manajemen Perubahan Pondok Pesantren: Studi Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren Al-Qur'an Cijantung Ciamis" (Makasar, 2018).

konflik yang ada dalam proses pengembangan pondok pesantren dan mencari strategi dalam pengembangan pendidikan yang berfokus pada pimpinan pondok pesantren, sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan lebih memfokuskan pada pengembangan kelembagaan pondok pesantren sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen pendidikan islam.¹⁵

Penelitian Ketiga, oleh Uripto M. Yunus dan Kadarusman dengan judul “Ijtihad Pengembangan Pesantren Modern” (Kasus Pesantren Assalam Surakarta oleh Yunus 2015). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pesantren melakukan adaptasi dinamis terhadap perkembangan modern dan bagaimana kontruksi ijtihad pengembangan model pendidikan modern di pondok pesantren modern islam assalam pabelan. Hasil dari penelitian ini, adaptasi pesantren terhadap modernitas berangkat dari sebuah filosofi untuk memelihara tradisi yang baik dan mengambil penemuan baru yang lebih baik. PPMI Assalam menjadi contoh proses adaptasi terhadap kemodernan. Proses adaptasi dilakukan dengan prinsip Tawabit (nilai-nilai pokok yang bersifat tetap) dan yang Mutagariyyat (nilai-nilai pendukung yang dapat berubah). Prinsip tawabit dirumuskan dalam nilai-nilai keislaman yang bersumber dari Al-Qur'an dan As-Sunnah.

¹⁵ M.Pd Dr. H. Baharuddin, “Strategi Pengembangan Pendidikan Ma’arif NU (Studi Multisitus) Pondok Pesantren Al-Ma’arif Singosari, LP Ma’arif Pakis Dan Pondok An-Nur Buluwang Kabupaten Malang” (Universitas Malang, 2009).

Menggunakan pendekatan kualitatif menggunakan metode kepustakaan dalam mengumpulkan data.¹⁶

Penelitian Keempat, yaitu penelitian skripsi oleh Maimunah mahasiswi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunnan Kalijaga Yogyakarta yang berjudul. “Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren Assalafiyah Malangi Nogotirto Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui latar belakang pengembangan kelembagaan pondok pesantren dan proses pengembangan kelembagaan pesantren serta dampak dari pengembangan kelembagaan yang dilakukan oleh pondok pesantren. hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa latar belakang pengembangan kelembagaan pesantren Assalafiyah adalah tuntutan dari masyarakat sendiri, dimana yang dibutuhkan masyarakat modern saat itu adalah ijazah untuk meneruskan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau untuk mencari pekerjaan, serta desakan para alumni pondok pesantren Assalafiyah untuk mendirikan madrasah formal dan tidak menghilangkan kesalafiyahannya. didirikannya sekolah formal dengan segmen yang berebeda yaitu dengan memilih madrasah berbasis alam dengan memadukan kurikulum pesantren dengan madrasah serta memperkuat ekonomi kelembagaan dengan mengelola sektor ekonomi dalam yayasan dan dampaknya adalah meningkatnya jumlah santri secara signifikan dengan kesalafan yang dipertahankan yang menjadi ciri khas pesantren Assalafiyah serta meningkatnya perekonomian

¹⁶ M. Yunus dan Kadarusman Uripto, *Ijtihad Pengembangan Pesantren Modern, (Kasus Pesantren Assalam Surakarta)* (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2015).

masyarakat sekitar pesantren. Terkait dengan penelitian Maimunah mengenai pengembangan kelembagaan pondok pesantren, maka peneliti akan lebih memfokuskan pada pengembangan kelembagaan pondok pesantren khususnya pada pendidikan formal dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen.¹⁷

Penelitian Kelima, yaitu dari Jurnal milik Amirudin yang berjudul “Model Manajemen Pondok Pesantren dalam Peningkatan Mutu Santri Bertaraf Internasional: Studi pada Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto Jawa Timur, Vol.9, No.2 tahun 2019”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi konsep upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan mutu lulusan hingga bertaraf internasional. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat berbagai program khusus yang telah dikembangkan oleh manajemen yayasan dalam hal ini oleh pengasuh pondok yakni KH.Asep Saifudin Cahlim, M.A beberapa pengembangan yang dilakukan antara lain didirikannya berbagai sekolah dan madrasah unggulan serta MTs/MA unggulan layanan CI (2 tahun), MTs/MA unggulan program *excellent*, MTs/MA Hikmatul Amanah (program beasiswa atau sekolah gratis) dan SMP/SMA unggulan berbasis pesantren. Selain itu berbagai program pembelajaran khusus yang diterapkan antara lain pembelajaran ulang materi penunjang UN dan PMB di berbagai perguruan tinggi dalam dan luar negeri. pihak pondok juga menggandeng pihak lain dalam hal ini lembaga bimbingan mengajar yang bertujuan

¹⁷ Maimunah, “Pengembangan Kelembagaan Di Pondok Pesantren Assalafiyah Malangi Nogotirto Yogyakarta” (Yogyakarta, 2017).

memberikan wawasan lebih atau suplemen kepada para siswa terkait dengan strategi sukses UN dan PMB. sebagai hasilnya pada tahun 2018 ini lebih dari 2000 santri alumni pondok pesantren Amanatul Ummah diterima pada berbagai perguruan tinggi terkemuka di Indonesia tanpa tes dan mendapatkan beasiswa, dan puluhan alumni diterima pada perguruan tinggi luar negeri seperti di Cina, Jepang dan Negara Timur Tengah. Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Amirudin di Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto Jawa Timur terdapat kesamaan fokus pada penelitian penulis yakni sama-sama meneliti dan memfokuskan penelitian pada pengembangan lembaga atau pondok pesantren agar output dapat bersaing pada jenjang pendidikan selanjutnya. tetapi pada penelitian Amirudin lebih menekankan pada penggalan konsep dan upaya-upaya pengembangan sedangkan peneliti lebih menekankan pada manajemen pengembangan kelembagaan di pondok pesantren berdasarkan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen.¹⁸

Penelitian Keenam, yaitu pada skripsi milik Panji Aryo Pratama yang berjudul “Manajemen Pengembangan Kelembagaan di Pondok Pesantren Da’arul A’mal Metro, pada tahun 2019”. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu perkembangan kelembagaan pondok pesantren Daarul A’mal Metro yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses yang ada didalam pengembangan kelembagaan tersebut. Hasil dari penelitian menunjukan

¹⁸ Amiruddin, “Model Manajemen Pondok Pesantren Dalam Peningkatan Mutu Santri Bertaraf Internasional: Studi Pada Pondok Pesantren Amanatul Ummah Mojokerto, Jawa Timur,” *Nasional* 9, no. No.2 (2019).

bahwa pengembangan kelembagaan di pondok pesantren Daarul A'mal metro berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan, yang kemudian dianalisa lebih dalam guna menjadi landasan kongkrit faktor pengembangan kelembagaan pondok pesantren tersebut seperti apa. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengembangan kelembagaan dipondok pesantren Daarul A'mal metro bukan hanya sekedar dari segi kurikulum ataupun metode pembelajarannya. melainkan pengembangan atau perubahan pada pendirian yayasan dan lembaga pendidikan formal seperti MTs, MA, dan SMK kemudian membuka program tahfidz Qur'an, tetapi juga pengintegrasian antara pengajian kitab-kitab kuning yang ada di pesantren dengan pendidikan formal. Serta pada sentra-sentra perekonomian pesantren. yang mana pengembangan tersebut dilakukan karena adanya desakan dari para wali santri dan alumni serta perkembangan zaman yang semakin pesat sehingga menuntut pesantren untuk berkembang agar mampu bersaing dengan pondok pesantren unggul lainnya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Panji Aryo Pratama di Pondok Pesantren Da'arul A'mal Metro terdapat kesamaan fokus pada penelitian penulis yakni sama sama meneliti dan memfokuskan penelitian pada manajemen pengembangan kelembagaan pondok pesantren yang berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen, tetapi sedikit perbedaan pada penelitian Panji Aryo Prayoga yang menekankan pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. sedangkan pada penelitian penulis lebih menekankan pada perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan dan evaluasi, Evaluasi yang penulis maksud disini adalah sebagai pengawasan atau pengontrolan yang mencakup evaluasi sekaligus pemecahan masalah jadi tidak hanya sebatas pengawasan tetapi juga peninjauan kembali sesuai dengan jadwal evaluasi yang telah ditentukan agar pencapaian pengembangan kelembagaan dapat terlihat dan berjalan sesuai dengan perencanaan awal. Tetapi walaupun ada perbedaan pada fungsi-fungsi manajemen yang dipakai secara keseluruhan faktor dan penyebab pengembangan kelembagaan pondok pesantren sama, yakni sama-sama ide dari pihak pendiri untuk merespon perkembangan zaman yang semakin pesat dan memenuhi tuntutan wali santri dan para alumni agar mampu memiliki lembaga formal yang di payungi oleh badan hukum seperti yayasan, agar nantinya pondok pesantren menjadi pesantren unggulan, dan modern tetapi tidak menghilangkan ciri khas dari pesantren itu sendiri (nilai-nilai kesalafiyahannya) dan mencetak output berkualitas agar dapat bersaing di dunia luas.¹⁹

H. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya adalah cara ilmiah unyuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.²⁰ Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan masalah dan memfokuskan penelitian. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan mengumpulkan data

¹⁹ Panji Aryo Pratama, “Manajemen Pengembangan Kelembagaan Di Pondok Pesantren Da’arul A’mal Metro” (Lampung, 2019).

²⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016).2

di lapangan dan menganalisis serta menarik kesimpulan dari data yang sudah diperoleh tersebut.

Metode ini meneliti suatu kondisi, peristiwa atau pemikiran yang terjadi pada masa ini, yang bertujuan membuat gambaran deskriptif atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat yang berhubungan dengan fenomena yang sedang diselidiki. Metode ini juga didesain untuk memperoleh informasi tentang manajemen pengembangan kelembagaan yang ada di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan secara alamiah dan murni serta tidak ada unsur manipulasi dari kondisi atau keadaan yang ada di lokasi penelitian tersebut.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder, adapun diantaranya :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang diteliti. Data primer dalam studi lapangan di dapatkan dari hasil wawancara kepada informan dan responden yang terkait dalam penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren, Ketua Yayasan Pondok Pesantren, Ketua Pondok Pesantren dan Tenaga Pendidik.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti table,

grafik, diagram dan sebagainya sehingga lebih informatif.

3. Metode Pengumpulan Data

Pada setiap penelitian baik yang bersifat terbuka, dipublikasikan, maupun yang rahasia selalu digunakan alat-alat pengumpulan data yang tersusun baik serta disesuaikan dengan tujuan penelitian. Relevansi tekni pengumpulan data tergantung pada tipe permasalahannya, jenis penelitian, serta kondisi penelitian itu sendiri agar sesuai dengan data yang diperlukan. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan tiga metode, yaitu sebagai berikut:

a. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Metode wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan datang dari pihak yang mewawancarai dan jawaban diberikan oleh pihak yang diwawancarai.²¹ Adapun jenis wawancara yang penulis gunakan adalah wawancara tidak terstruktur yakni pedoman wawancara hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan.²²

Dalam hal ini wawancara ditujukan kepada Ketua Pondok Pesantren dan para pengurus Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan, wawancara tersebut dilaksanakan dengan tujuan agar mendapatkan

²¹ Abdurrahman Fathoni, *Metodologi Penelitian Teknik Menyusun Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006).105

²² Arikunto Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013).231

informasi tentang pengembangan kelembagaan mulai dari perencanaan, pengorganisaian, pelaksanaan, dan evaluasi di Pondok Pesantren Sunnnaul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.

b. Observasi

Observasi adalah suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan prilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar.

Observasi juga melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk mengetahui dari dekat kegiatan yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki.²³ Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode nonpartisipan yaitu dalam proses observasi ini peneliti tidak terlibat dan hanya sebagai pengamat independen saja. Penulis menggunakan metode ini untuk membuktikan kebenaran data yang diperoleh dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi langsung pada Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan guna mengamati objek penelitian secara langsung dan

²³ Abu Achmadi Cholid Nurbuko, *Metodologi Penelitian* (Semarang: PT. Bumi Angkasa, 2003).170

lebih mendalam untuk mendapatkan informasi tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi didalam manajemen pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti notulen rapat, agenda dan sebagainya.²⁴ Penulis menggunakan metode ini untuk mendapatkan data-data yang bersumber pada dokumen. Dokumen terbagi menjadi dua yaitu dokumen *primer* dan dokumen *sekunder*. Didalam melaksanakan penelitian ini penulis menggunakan dokumentasi tertulis sesuai dengan keperluan penelitian, namun dalam hal ini tidak keseluruhan data penulis tuangkan dalam penelitian ini tetapi hanya diambil pokok-pokok yang hanya dianggap perlu dan sebagai pendukung analisis penulis dalam penulisan proposal ini.

Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa dokumen tentang Profil Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan, sarana dan prasarana serta dokumentasi foto-foto kegiatan yang ada di Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan.

d. Uji Keabsahan Data (Triangulasi)

²⁴ Kartono Kartini, *Pengantar Metodologi Riset Sosial* (Bandung: Madar Aji, 2006).202

Triangulasi didefinisikan oleh Norman K. Denkin digunakan sebagai gabungan atau kontribusi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan prespektif yang berbeda.²⁵ Triangulasi meliputi tiga hal yaitu sebagai berikut:

1) Triangulasi Metode

Yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Membandingkan hasil informasi wawancara, observasi dan dokumentasi dari berbagai subjek penelitian yang telah ditentukan peneliti.

2) Triangulasi Sumber Data

Yaitu dilakukan dengan cara menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Membandingkan hasil informasi dari subjek penelitian yaitu Pimpinan Pondok Pesantren, Ketua Yayasan, Ketua Pondok Pesantren dan Tenaga Pendidik.

3) Triangulasi Teori

Yaitu dilakukan dengan cara mengumpulkan hasil penelitian berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Membandingkan informasi dengan prespektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual penelitian atas kesimpulan yang dihasilkan.

²⁵ Norman K Denkin, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007).31

Jenis Triangulasi yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah dengan triangulasi sumber yaitu membandingkan data hasil pengamatan dan dokumentasi dengan data hasil wawancara dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisa data adalah hal yang penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis data tersebut dapat dimaknai berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Menganalisa data merupakan tindakan peneliti untuk mempertemukan kesenjangan antara teori dengan praktik. Membangun suatu analisa berkaitan dengan pengujian data terhadap teori yang berlaku selama ini. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam penelitian dalam menganalisa data adalah sebagai berikut:

a) Reduksi Data

Reduksi data yaitu proses pemilihan data kasar dan mentah dan berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung melalui tahapan pembuatan ringkasan, memberi kode, menelusuri tema dan menyusun ringkasan, proses ini berlangsung dari awal hingga akhir penelitian selama penelitian dilaksanakan. Fungsinya untuk menajamkan, menggolongkan, menguraikan, membuang yang tidak perlu, dan

mengorganisasi sehingga interpretasi bila ditarik yang sesuai dengan data-data yang relevan atau data yang cocok dengan tujuan pengambilan data lapangan yang diperlukan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

b) Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan keputusan, yang disajikan dalam bentuk teks, naratif, matriks, jaringan dan bagan. Penyajian data dilakukan dengan cara menyampaikan informasi berdasarkan data yang dimiliki dan disusun secara berurutan dalam bentuk naratif sehingga mudah dipahami.

c) Verifikasi Data dan Menarik Kesimpulan

Verifikasi data dan menarik kesimpulan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan makna terhadap hasil analisis, menjelaskan pola urutan, dan mencari hubungan nyata dimensi-dimensi yang diuraikan. Jadi data yang telah disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami tetapi bukan berarti analisis data telah berakhir melainkan masih harus ditarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dituangkan dalam bentuk pertanyaan singkat sebagai temuan

penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan supaya mudah dipahami.²⁶

Walaupun kesimpulan dalam penelitian kualitatif sudah dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi kemungkinan belum atau bahkan tidak, karena masalah dan rumusan masalah yang ada dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan. kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasuan atau interaktif, hipotesis atau teori. Setelah melakukan langkah-langkah diatas, maka langkah selanjutnya adalah menggunakan pola pikir induktif yaitu berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa-peristiwa khusus dan kongkrit digeneralisasi yang mempunyai sifat umum.²⁷

I. Sistematika Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini akan disistematika menjadi lima bab yang saling berkaitan satu sama lain, sebelum memasuki bab pertama akan didahului dengan; halaman sampul, halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman pernyataan keaslian, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar tabel dan abstrak.

²⁶ Lexy J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), 11.

²⁷ Lexy. J. Moeleong, *Op. Cit.*, h.15

Pada BAB I. Pendahuluan, berisi sub bab yaitu; penegasan judul, latar belakang masalah, fokus dan sub fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kajian penelitian terdahulu yang relevan, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Pada BAB II. Landasan Teori, memuat uraian tentang tinjauan pustaka terdahulu dan kerangka teori relevan dan terkait yaitu uraian tentang teori Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren yang didalamnya menjelaskan tentang definisi manajemen, definisi pengembangan, definisi kelembagaan, dan definisi manajemen kelembagaan pendidikan serta dilanjut dengan penjelasan tujuan manajemen pengembangan lembaga, penjelasan dari pondok pesantren dan sub-sub yang berkaitan dengan pondok pesantren serta indikator pengembangan kelembagaan pondok pesantren yang meliputi penjelasan mengenai fungsi-fungsi yang ada didalam manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi. Teori tersebut di uraikan pada bab kedua guna memudahkan serta menjadi acuan penelitian agar tidak keluar konteks dari bahasan penelitian.

Pada BAB III. Deskripsi Objek Penelitian yang berisi sub bab yaitu; gambaran umum objek yang didalamnya membahas tentang identitas, sejarah, profil, visi misi, elemen-elemen, dan kondisi lingkungan pondok pesantren yang dijadikan objek penelitian yaitu Pondok Pesantren Sunnanul Huda Natar Kabupaten Lampung Selatan dan penyajian fakta dan data penelitian yang didalamnya membahas secara rinci tentang fakta-fakta yang didapatkan di lapangan seperti fungsi-fungsi manajemen yang digunakan dalam manajemen

pengembangan kelembagaan pondok pesantren mulai dari perencanaan pengembangan kelembagaan, pengorganisasian pengembangan kelembagaan, pelaksanaan pengembangan kelembagaan dan evaluasi pengembangan kelembagaan. Pada bab ini menjelaskan deskripsi objek penelitian sekaligus penyajian fakta dan data penelitian agar mampu menggambarkan objek yang sedang diteliti sesuai dengan fakta yang ada.

Pada BAB IV. Analisis Penelitian, yang berisi sub fokus; analisis data penelitian dan temuan penelitian. analisis data peneliti dan temuan penelitian diletakan pada bab empat dikarenakan agar analisis penelitian sesuai dengan temuan penelitian dan sinkron pada bab sebelumnya.

Pada BAB V. Penutup, pada bab terakhir ini berisi simpulan dan rekomendasi. kesimpulan menyajikan secara ringkas seluruh temuan penelitian ada hubungannya dengan masalah penelitian. simpulan diperoleh berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya. Rekomendasi dirumuskan berdasarkan hasil penelitian, berisi uraian mengenai langkah-langkah apa yang perlu diambil oleh pihak-pihak terkait dengan hasil penelitian yang bersangkutan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

1. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *to manage* yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Menurut George R. Terry, mengatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Manajemen dapat diartikan pengelolaan, ketatalaksanaan, kepengurusan, dan sejumlah pengertian serupa lainnya, tentu dalam konteks organisasi. Maka tidak menyimpang kiranya, kalau manajemen diartikan dengan tata kelola. Ilmu manajemen pun dapat diartikan dengan ilmu tata kelola. Istilah ini disamping berkembang dalam dunia bisnis, kemudian digunakan pula untuk berbagai bidang. Sudah sejak lama dikenal istilah manajemen pembangunan, pemerintahan, perkantoran, rumah sakit, konflik dan lain sebagainya, termasuk manajemen dipondok pesantren.²⁸

²⁸ Ahmad Julian Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren," *Manajemen Pendidikan Islam* 1, no. No.2 (2016): 356.

Menurut Imam Muslimin manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁹ Menurut Malayu S.P. Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif yang didukung oleh sumber-sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-Tadbir* (pengaturan), kata ini merupakan *derivasi* (perubahan) dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Quran seperti firman Allah SWT;

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ
فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Artinya: “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu” (Q.S. As-Sajadah:5)³⁰

Dari ayat diatas diketahui bahwa Allah SWT merupakan pengatur alam akan tetapi sebagai

²⁹ Muslimin Imam, *Manajemen Staffing* (Malang: UIN Maliki Press, 2015).

³⁰ RI, *Mushaf Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Usul Fiqh*, 415.

khalifah di bumi ini, manusia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah SWT mengatur alam raya ini.

2. Definisi Pengembangan

Istilah pengembangan dapat bermakna kuantitatif dan kualitatif, secara kuantitatif bagaimana menjadikan pendidikan islam lebih besar, merata dan meluas pengaruhnya dalam konteks pendidikan pada umumnya. Secara kualitatif bagaimana menjadikan pendidikan islam lebih baik, bermutu dan lebih menuju sejalan dengan ide-ide dasar atau nilai-nilai islam itu sendiri yang seharusnya selalu berada di depan dalam merespon dan mengantisipasi berbagai tantangan pendidikan.

Kata pengembangan secara gramatikal berasal dari kata sifat “kembang” yang berarti mekar terbuka atau membentang, menjadi besar dan menjadi tambah sempurna. Sedangkan menurut istilah pengembangan berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Maksudnya adalah proses perubahan dari komponen-komponen sistem ke arah yang lebih baik atau besar menurut Kemendiknas sebagaimana yang dikatakan dalam bukunya Baharuddin dan Makkin Pengembangan juga dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana dan terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan dan mendukung serta meningkatkan kualitas sebagai upaya menciptakan mutu yang lebih baik. Maksud dari pengembangan disini sebenarnya mengarah pada modernisasi dan juga perubahan, dimana modernisasi diartikan sebagai sebuah proses

peralihan pola pikir lama yang using menuju pola pikir baru yang terkini dan sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut Nur Kholis Madjid menyatakan bahwa modernisasi ialah suatu keharusan, bahkan suatu kewajiban mutlak. Modernisasi merupakan perintah dan ajaran Allah SWT yang mendorong manusia untuk mengembangkan potensi fitrahnya secara berkelanjutan.³¹

Perubahan dapat diartikan sebagai beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan sebelumnya. Menurut Nur Syam adapun perubahan terjadi karena ada beberapa hal, yaitu adanya inovasi yang datang dari dalam maupun dari luar, adanya motivasi kuat untuk berubah, dan ada skenario perubahan. Inovasi dari luar utamanya memberikan rangsangan untuk berubah, motivasi membangun kesadaran untuk berubah, dan skenario mengadakan perubahan yang direncanakan.³²

Dalam pendidikan islam proses pengembangan sebenarnya terilhami dengan ayat pertama yang diturunkan dalam Al-Quran yang berisi perintah membaca yang dilanjutkan ayat kedua yang turun, yaitu surah Al-Mudastsir.

³¹ Mohammad Takdir, *Modernisasi Kurikulum Pesantren*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2018), h.142

³² Efendy, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, 28.

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ
 ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ
 الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya : “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Diatelah menciptakan manusia dari dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (Q.S. Al-Alaq, 96: 1-5).³³

Dari ayat tersebut dapat dipahami bahwa ayat pertama yang turun kepada Nabi Muhammad SAW merupakan perintah membaca. Perintah membaca disini tidak hanya dimaknai dengan membaca teks saja, akan tetapi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan membawa peradaban bagi umat islam.

3. Definisi Kelembagaan

Menurut Nugroho, yang mengatakan bahwa, kelembagaan sebagai aturan main, norma-norma, larangan-larangan, kontrak, kebijakan dan peraturan atau perundangan yang mengatur dan mengendalikan perilaku individu dalam masyarakat atau organisasi

³³ Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Quran Edisi Usul Fiqih*, (Bandung: Sygma, 2007), h.597

untuk mengurangi ketidak pastian dalam mengontrol lingkungannya serta menghambat munculnya perilaku oportunistik dan saling merugikan sehingga perilaku manusia dan memaksimalkan kesejahteraan individualnya lebih dapat di prediksi.

Pada umumnya lembaga dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu lembaga formal dan lembaga nonformal. Jadi pengertian dari kelembagaan adalah suatu sistem sosial yang melakukan usaha untuk mencapai tujuan tertentu yang memfokuskan pada perilaku dengan nilai, norma, dan aturan yang mengikutinya, serta memiliki bentuk dan area aktivitas tempat berlangsungnya.³⁴

Sedangkan pengertian lembaga pendidikan islam adalah suatu wadah atau organisasi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan berdasarkan nilai-nilai ajaran islam. Beberapa definisi tersebut maka yang dimaksud manajemen pengembangan lembaga pendidikan islam adalah upaya sistematis dalam merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan lembaga pendidikan dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan islam berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar dan lebih sempurna. Indikator lebih baik dan sempurna itu meliputi banyak hal, antara lain bidang pembelajaran, ketenagaan, administrasi,

³⁴ F. Hapsari dan S.D. Surya, “Efektivitas Kelembagaan Sosial Masyarakat Dalam Pemberdayaan Wanita Dan Keluarga,” *Journal of Applied Business and Economics* 4, no. 3 (2017).267-268

sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai stakeholdersnya.³⁵

Jadi dari definisi diatas dapat dijelaskan bahwa pengertian manajemen terdapat beberapa kata kunci dalam manajemen yaitu perencanaan, *organisation*, pelaksanaan dan mencapai tujuan (*the achivment of the goal*). Dari beberapa kata kunci tersebut, dapat dikonstruksikan sebuah pemahaman bahwa dengan manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian atau pengawasan yang mencakup evaluasi dari sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan dan dalam mencapai tujuan tersebut maka diadakanlah tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tindakan-tindakan yang ditetapkan tersebut berupa pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan bagaimana cara melakukannya, memahami bagaimana harus melakukannya dan mengukur efektifitas dari usaha-usaha yang diinginkan. Termasuk perlunya menetapkan dan memelihara suatu kondisi lingkungan yang memberikan respon ekonomis, sosial politik serta pengendaliannya. Sedangkan pengembangan dapat disimpulkan sebagai suatu proses, cara dan perbuatan mengembangkan, maksudnya adalah proses perubahan dari komponen-komponen sistem kearah yang lebih baik.

³⁵ Baharuddin Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2016), 77–78.

Jadi yang dimaksud dengan manajemen pengembangan kelembagaan pendidikan islam adalah suatu upaya sistematis dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi lembaga pendidikan dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan islam berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar dan lebih sempurna. Indikator lebih baik dan sempurna itu meliputi banyak hal antara lain, bidang pembelajaran, ketenagaan (sumber daya manusia), administrasi, sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai stakeholdersnya.³⁶

4. Definisi Manajemen Pengembangan Kelembagaan

Menurut George R. Terry, mengatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.³⁷

Sedangkan Pengembangan sebagaimana yang dikatakan dalam bukunya Baharuddin dan Makkin Pengembangan juga dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan secara sadar, terencana dan terarah untuk membuat atau memperbaiki, sehingga menjadi produk yang semakin bermanfaat untuk meningkatkan dan mendukung serta meningkatkan

³⁶ Baharuddin Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul* (Malang: UIN Maliki Press, 2016), 79

³⁷ Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren." *Manajemen Pendidikan Islam* 1 no, 2 (2016).356

kualitas sebagai upaya menciptakan mutu yang lebih baik. Maksud dari pengembangan disini sebenarnya mengarah pada modernisasi dan juga perubahan, dimana modernisasi diartikan sebagai sebuah proses peralihan pola pikir lama yang usang menuju pola pikir baru yang terkini dan sesuai dengan perkembangan zaman.³⁸

Menurut Nugroho, yang mengatakan bahwa, kelembagaan sebagai aturan main, norma-norma, larangan-larangan, kontrak, kebijakan dan peraturan atau perundangan yang mengatur dan mengendalikan perilaku individu dalam masyarakat atau organisasi untuk mengurangi ketidak pastian dalam mengontrol lingkungannya serta menghambat munculnya perilaku oportunistis dan saling merugikan sehingga perilaku manusia dan memaksimalkan kesejahteraan individualnya lebih dapat diprediksi.³⁹

Jadi pengertian manajemen pengembangan kelembagaan adalah upaya sistematis dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan wadah atau organisasi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan berdasarkan nilai-nilai ajaran islam dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan islam berkembang kearah yang lebih baik, lebih besar dan lebih sempurna. Indikator lebih baik dan lebih sempurna meliputi banyak hal antara lain bidang

³⁸ Takdir, *Moderinsasi Kurikulum Pesantren*.(Yogyakarta: IRCiSoD, 2018).141

³⁹ Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul*.(Malang:UIN MALIKI PRESS,2016).77-78

pembelajaran, ketenagaan, administrasi, sarana dan prasarana, keuangan dan partisipasi masyarakat sebagai stakeholdersnya.⁴⁰

B. Tujuan Pengembangan Lembaga Pendidikan

Tujuan lembaga pendidikan islam maka tidak akan terlepas dari tujuan pendidikan islam itu sendiri. Tujuan pendidikan islam dapat digali dari nilai-nilai ajaran islam yang bersumber dari Al-Quran dan Hadis. Menurut Muhaimin lembaga Pendidikan umumnya bertujuan untuk meningkatkan keimanan, pemahaman, penghayatan dan pengalaman peserta didik tentang agama islam, sehingga menjadi manusia muslim yang beriman dan bertakwa kepada Allah SWT serta berakhlak mulia dalam kehidupan pribadi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.⁴¹

Lembaga pendidikan islam mempunyai tujuan untuk bisa mengembangkan semua potensi yang telah dimiliki manusia yaitu, mulai dari tahapan kognisi, yakni pengetahuan dan pemahaman siswa terhadap ajaran islam, untuk selanjutnya dengan tahapan afeksi yaitu terjadi sebuah proses internalisasi ajaran islam dan nilai agama kedalam diri siswa/santri, dalam arti menghayati dan meyakini. Dapat dilihat dari peran dan kontribusi lembaga pendidikan islam dalam berbagai aspek:

1. Aspek pendidikan (*pedagogis*), sebagai lembaga pendidikan yang bergerak dalam dunia pendidikan,

⁴⁰ Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Transformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul*. (Malang: UIN MALIKI PRESS), 79

⁴¹ Abdul Majid Muhammad, *Pemikiran Pendidikan Islam* (Bandung: Triganda Karya, 2003).78

lembaga pendidikan islam berperan pening dalam meningkatkan SDM yang berkualitas dan melahirkan kader-kader pemimpin bangsa yang memiliki wawasan keislaman dan nasionalisme yang tinggi.

2. Aspek moral-spiritual, pendidikan islam bertujuan untuk membina peserta didik menjadi bamba yang suka beribadah kepada Allah SWT, lembaga pendidikan islam berupaya memebrikan penguatan dan dasar pemahaman keagamaan secara baik, mengajarkan nilai-nilai kejujuran, kerendahan hati, kesederhanaan dan nilai-nilai keseluruhan manusia.
3. Aspek sosial kultural, tidak dapat dipungkiri bahwa lembaga pendidikan islam memberikan pengaruh yang signifikasi terhadap corak dan karakter masyarakat. Merespon persoalan-persoalan masyarakat seperti memelihara tali persaudaraan, menciptakan kehidupan yang sehat dan sebagainya.⁴²

C. Pondok Pesantren

1. Pengertian Pndok Pesantren

Kata pesantren berasal dari kata santri yang mendapat imbuhan pe-an yang bermakna tempat tinggal para santri. Istilah santri menurut Prof. Jhons berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sementara C.C Berg berpendapat bahwa kata shastra yang berarti kitab suci, dan buku-buku pengetahuan. Madjid berpandangan bahwa kata santri berasal dari bahasa Jawa “cantrik”, yang artinya seseorang yang mengikuti guru untuk mempelajari ilmu darinya. Hal tersebut berdasarkan pada pola hubungan guru (kyai)

⁴² Arief Efendi, “Peran Strategi Lembaga Pendidikan Berbasis Islam Di Indonesia,” *El Tarbawi* 1, no. No.1 (2008).10

dengan santri dalam pesantren, dimana santri mengikuti gurunya tinggal di suatu tempat dan kemudian menetap di sana.⁴³

Istilah pesantren sering disebut dalam bahasa sehari-hari dengan tambahan kata “pondok” menjadi “pondok pesantren”. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya. Menurut M. Arifin berarti suatu lembaga pendidikan agama islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari leadership seseorang atau beberapa kyai dengan ciri khas yang bersifat karismatik serta independen dalam segala hal.⁴⁴

Secara umum pesantren dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu pesantren salaf (tradisional) dan pesantren khalaf (modern). Pesantren salaf adalah pendidikannya semata-mata berdasarkan pada pola pengajaran klasikal atau lama, yakni berupa pengajian kitab kuning dengan metode klasikal serta belum dikombinasikan dengan pola pendidikan modern, jenis pesantren inipun bisa meningkat dengan membuat kurikulum tersendiri. Pesantren khalaf pesntren yang disamping tetap dilestarikan unsur-unsur utama pesantren, juga memasukan kedalamnya unsur-unsur modern yang ditandai dengan sistem klasikal atau sekolah yang adanya ilmu-ilmu yang

⁴³ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Pesantren* (Purwokerto: STAIN Press, 2014).23-24

⁴⁴ Qomar, *Pesantren*.2

digabung dengan pola pendidikan klasikal. Dengan demikian pesantren modern merupakan pendidikan yang diperbaharui pada segi-segi tertentu untuk disesuaikan dengan sistem sekolah. Pesantren ini menyelenggarakan kegiatan kepesantrenan dan kegiatan pendidikan formal, baik itu jalur umum (SD, SMP dan SMA) maupun jalur berciri khas agama islam (MI, MTS, MA dan MAK) biasanya kegiatan pembelajaran kepesantren pada pondok pesantren yang ini memiliki kurikulum pondok pesantren yang klasikal dan berjenjang.

Zamakhshari Dhoefier lebih menyoroti persoalan yang mulai mendapatkan popularitas pada permulaan paruh kedua abad ke-20. Pesantren lebih dikenal dengan nama pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu atau berasal dari bahasa arab yaitu fundung yang berarti penginapan, asrama atau wisma yang sederhana sebagai tempat tinggal para santri yang jauh dari asalnya.⁴⁵

Pondok pesantren tumbuh sebagai perwujudan sebagai strategi umat islam untuk meningkatkan kualitas pendidikan islam. Selain itu, pesantren menjadi sarana untuk bisa menampung jumlah anak-anak yang ingin mengaji. Disamping itu juga didorong oleh keinginan untuk lebih mengintensifkan pendidikan agama pada anak-anak.⁴⁶ Pada mulanya pondok pesantren berbentuk lembaga keagamaan yang sederhana yaitu berupa satu kamar atau rumah

⁴⁵ Zamakhshari Dhoefier, *Tradisi Pesantren: Study Tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 2004).23-24

⁴⁶ Zuhairini, *Sejarah Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara Sama Dengan Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama, 2004).212

kiyai yang kemudian dijadikan sebagai pondok bagi santri yang datang untuk belajar ilmu keagamaan dan menauladani sikap dan perkataan kiyai. Perkembangan dan kemajuan pondok pesantren tidak bisa dipisahkan dari perubahan dan kemajuan ekonomi masyarakat begitu pula sebaliknya. Sehingga keadaan sosial ekonomi masyarakat semakin meningkat.

Hal tersebut sejalan dengan pemikiran Tholhah Hasan yang menekankan pada dua wilayah garapan yang seharusnya disentuh oleh pesantren dewasa ini, yaitu tidak hanya mengakselerasi mobilitas vertikal (dengan penjelajahan materi-materi keagamaan) tetapi juga mobilitas horizontal.⁴⁷ Eksplorasi terhadap kepentingan mobilitas horizontal pada akhirnya menggiring paradigma *Needs Map* (peta kebutuhan) yang merupakan tuntutan pihak eksternal misalnya berupa pendirian lembaga pendidikan lain berupa madrasah, sekolah dan unit-unit klasikal lain. Akan tetapi, hal inilah yang mendasari kemandirian pondok pesantren dinilai mulai bergeser dari sistem tradisional menjadi sistem modern.⁴⁸

Pembangunan suatu pesantren didorong oleh kebutuhan masyarakat akan adanya lembaga pendidikan. Namun demikian, faktor guru atau tenaga pengajar harus memenuhi persyaratan keilmuan yang diperlukan suatu pesantren. Karena hal ini sangat mempengaruhi kualitas suatu pesantren. Sehingga masyarakat baik dari lingkungan sekitar maupun

⁴⁷ Tholhah Hasan, M, *Intelektualisme Pesantren* (Bandung, 2003).11

⁴⁸ Taqiyudin, *Konsep Dasar Pendidikan Luar Sekolah* (Jakarta: Press, 2010).14

daerah lain akan merasa tertarik untuk belajar agama kedepannya. Dengan kata lain, eksistensi sebuah pesantren sangat tergantung pada seberapa kuat pengaruh kiyai yang memimpin pesantren tersebut. Bukan hanya yang berhubungan dengan masalah kepemimpinan. Tetapi terkait dengan keilmuan yang dimilikinya. Hal inilah yang kemudian menjadi faktor penentu kemajuan atau kemunduran suatu pesantren yang ditentukan oleh manajerial kiyai.⁴⁹

Seiring berjalannya waktu, pesantren menjadi sebuah lembaga yang mengakar kuat dari lapisan bawah. Artinya, pesantren tidak hanya didukung oleh kiyai atau santri tapi juga oleh masyarakat sekitar dan perangkat desa setempat. Meskipun begitu, masyarakat diluar pesantren dan pemerintah dalam hal ini tidak bisa mengintervensi kebijakan atau mencampuri otonomi yang dimiliki pesantren. Sehingga, bentuk pendidikan dipondok pesantren hanya akan dipengaruhi oleh perbedaan kondisi kultural masyarakat saja.⁵⁰

2. Tipologi Pondok Pesantren

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan paling tua di Indonesia yang tetap memiliki daya tarik untuk diamati, diteliti dan didialogkan. Terlepas dari kelemahan dan kelebihanannya. Pesantren merupakan salah satu jenis pendidikan Islam di Indonesia yang bersifat tradisional dengan ciri khusus, baik berupa sistem pendidik, sistem belajar maupun tujuan serta

⁴⁹ Efendy, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*.3

⁵⁰ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Study Tentang Pandangan Hidup Kiyai*.

fungsinya. Berdasarkan sistem dan media pembelajarannya, pesantren dapat dibedakan menjadi dua kelompok (*tipologi*), yaitu pesantren tradisional (*salaf*) dan pesantren modern (*khalaf*). Keduanya merupakan wajah pesantren yang tampil baru-baru ini.

Untuk tipologi pesantren modern sendiri masih tergolong baru, karena muncul di Indonesia pada awal abad ke-20. Bertepatan dengan munculnya organisasi-organisasi sosial keagamaan Islam modern seperti Muhammadiyah pada tahun 1912 M dan Nahdlatul Ulama pada tahun 1926 M. Berbagai pondok pesantren yang memaparkan perkembangan pondok pesantren dari satu masa ke masa membagi kategori pondok pesantren menjadi dua yakni pondok pesantren tradisional dan pondok pesantren modern hal tersebut dilihat berdasarkan beberapa aspek, yaitu kepemimpinan, institusi, kurikulum, metode pendidikan, dan fasilitas yang disediakan di pondok pesantren.

a. Pesantren Tradisional

Pesantren tradisional atau salaf yaitu pondok pesantren yang tetap mempertahankan pelajaran dengan kitab-kitab klasik dan tanpa diberitahukan pengetahuan umum.

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan pondok pesantren tradisional atau salaf menggunakan kepemimpinan individual kyai. Kyai juga memiliki dua peranan yakni sebagai pengasuh sekaligus pemilik pondok pesantren. Kyai juga merupakan figur sentral di dunia pendidikan

pesantren dan lebih dari itu merupakan faktor determinan terhadap suksesnya santri dalam mencari pengetahuan. Secara garis besar, peranan kyai ini sangat penting, kedudukan kyai juga seperti kedudukan bangsawan feodal yang biasanya dikenal dengan sebutan kanjeng di pulau Jawa.⁵¹

2) Lembaga atau Institusi

Bentuk dari semua pondok pesantren yaitu berupa badan atau organisasi yang didirikan dengan tujuan untuk melakukan penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Pondok pesantren tradisional biasanya menggunakan langgar, surau atau masjid digunakan sebagai kebutuhan dasar dari institusi mereka. Sebuah mushola atau masjid bukan hanya untuk kegiatan ibadah saja melainkan juga sebagai tempat pusat pendidikan. Pada perkembangan selanjutnya, ketika jumlah santri yang sudah semakin banyak dan masjid tidak mampu menampung jumlah santri, maka para kyai membangun penginapan santri atau biasa yang disebut dengan asrama.⁵²

3) Kurikulum dan Metode Pembelajaran Pesantren

Kurikulum pondok pesantren tradisional menggunakan kurikulum yang masih sederhana, yaitu hanya berisi inti ajaran Islam, iman dan

⁵¹ Ira munoritul Ulfah, *Op.Cit*, n.d.

⁵² Marzuki Wahid, *Pondok Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan Dan Transformasi Pondok Pesantren* (Bandung: Pustaka, 2000).133

ihshan. Lebih dari itu, kyai sudah menaruh perhatian untuk bagaimana kemudian doktrin, ritual dan ajaran mistikus Islam bisa terus dikembangkan dalam pondok pesantren. Penyampaian komponen Iman, Islam dan Ihsan merupakan tiga komponen yang paling mendasar, sebab disesuaikan dengan tingkat intelektual dengan santri, seperti laporan penelitian yang dituliskan oleh Aya Sofia bahwa isi pengajian dalam sebuah pondok pesantren itu berkisar pada soal rukun iman, rukun islam, dan ilmu hikmah atau tasawuf.³⁰ Pada awalnya pondok pesantren sebagai lembaga nonformal yang mempelajari ilmu tentang pendidikan agama Islam yang bersumber dari kitab-kitab klasik islam atau kitab kuning. Karena itu, pesantren memiliki metode pengajaran seperti: sorogan dan wetonan.

4) Fasilitas

Jika dilihat dari ketersediaan fasilitasnya, pondok pesantren tradisional memiliki fasilitas yang kurang memadai untuk menunjang kelancaran proses belajar mengajar yang optimal. Biasanya pondok pesantren tradisional belum memiliki perpustakaan untuk membaca maupun belajar tentang ilmu pengetahuan dari beberapa literatur yang ada. Sehingga para santrinya hanya akan mendapatkan ilmu pengetahuan hanya dari kyai saat mempelajari

kitab- kitab klasik yang mereka pelajari.⁵³ Faktor fasilitas tentunya sangat berkaitan erat dengan institusi, kebutuhan material kurikulum pendidikan dan metode pengajaran. Hal ini berbeda-beda antara satu pesantren dengan pesantren yang lain. Dimana pada awal dan perkembangan berdirinya sebuah pondok pesantren, bentuk institusinya bukanlah sebuah sekolah yang bernaung di bawah kewenangan pemerintahan melainkan hanya sebuah surau, langgar atau masjid. Belum ada institusi yang jelas untuk masing-masing tingkatan pengajaran. Sehingga wajar jika kemudian fasilitas penunjang pun menjadi kurang diperhatikan. Mengingat kurikulum yang masih sangat berorientasi pada kyai.

b. Pesantren Modern

Seiring dinamika zaman, banyak pesantren yang menggunakan sistem pendidikannya yang pada awalnya adalah salaf, lalu diubah menjadi pesantren modern. Ciri khas pesantren modern adalah memprioritaskan pendidikan pada sistem sekolah formal dan lebih menekankan pada bahasa arab modern (lebih spesifik pada speaking atau muhawarah).

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan pondok pesantren modern tidak menggunakan sistem kepemimpinan seorang kyai.

Tapi lebih kompleks karena bersinggungan dengan yayasan. Dengan hal ini beban kyai jadi

⁵³ Qomar, *Pesantren*.29-30

lebih ringan karena ditangani bersama sesuai dengan tugas masing-masing. Kyai juga tidak terlalu menanggung beban moral tentang kelanjutan pondok pesantren tersebut. Maka dengan adanya sistem kolektif, hal tersebut ditanggulangi karena tidak ada keturunan kyai yang menjadi penerus-pengurus pondok pesantren. Maka masih ada kader-kader lain pengurus yayasan yang unggul dan tingkat keilmuan yang tinggi. Hasilnya nanti akan dipilih untuk meneruskan kepemimpinan pondok pesantren tersebut.⁵⁴ Kepemimpinan kolektif merupakan benteng pertahanan terhadap kematian pondok pesantren. Kelangkaan pemimpin pondok pesantren dimasa depan selalu diantisipasi dengan menyiapkan kader-kader yang berpotensi untuk mengisi kelangkaan seorang pemimpin pondok pesantren tersebut. Menurut pendapat Mustofa Rahman penyelenggaraan manajemen pendidikan pondok pesantren atau yayasan memiliki nilai penting dalam menjaga pergantian kepemimpinan.⁵⁵

2) Institusi

Bentuk institusi yang digunakan dalam pondok pesantren modern adalah madrasah. Jika sebelum abad ke 20, tradisi pondok pesantren belum mengenal istilah madrasah, kecuali pengajian Al-Quran, masjid, pondok pesantren,

⁵⁴ Qomar, Pesantren.44

⁵⁵ Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, n.d.).107

surau, langgar dan tajug.⁵⁶ Kehadiran madrasah sebagai salah satu institusi pondok pesantren memiliki konsekuensi yang signifikan karena sistem pendidikan modern berbeda dengan pondok pesantren tradisional. Eksistensi madrasah di dalam pesantren makin mempertegas keterlibatan lembaga pendidikan Islam tertua di dalam memperbaiki sistem pendidikannya. Madrasah memiliki tujuan institusional yang tertulis, standar kurikulum dan metode pengajaran yang ditentukan, seleksi penerimaan siswa baru berikut persyaratannya, tenaga pengajar yang memiliki kelayakan masuk ilmu-ilmu umum bahkan eksakta, evaluasi dan sebagainya. Dalam hal ini, madrasah belum mampu menjadi pilihan masyarakat sekitar kecuali dalam masyarakat yang sangat religius (santri).

3) Kurikulum dan Metode Pembelajaran Pesantren

Jika ditinjau dari sistem pendidikan yang diterapkan di pondok pesantren, Kurikulum pesantren modern mengkombinasikan antara pesantren salafi dan model pendidikan formal dengan mendirikan satuan pendidikan semacam SD/MI, SMP/MTS, SMA/SMK/MA, bahkan sampai pada perguruan tinggi. Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum pesantren salaf yang diadaptasikan dengan pendidikan kurikulum pendidikan Islam yang

⁵⁶ Karel A Sattenbrink, *Beberapa Aspek Tentang Islam Di Indonesia Abad Ke-19*, II (Jakarta: Bulan Bintang, 2001.).4

disponsori oleh Departemen Agama dalam sekolah (madrasah). Maka orientasi keilmuan di pondok pesantren tetap berpusat pada ilmu-ilmu agama. Sementara ilmu-ilmu umum dipandang sebagai suatu kebutuhan. Pondok pesantren modern juga menerapkan sistem perpaduan dengan pondok pesantren tradisional (salaf). Hal ini diharapkan mampu memunculkan output pesantren yang berkualitas. Sehingga santri bisa secara cepat dan beradaptasi dalam setiap bentuk perubahan. Pondok pesantren modern konsisten tidak mengikuti standar kurikulum pemerintah. Sejak pertama kali berdiri pada tahun 1926 M, pondok pesantren modern juga menggunakan kurikulum sendiri. Oleh karena itu, pondok pesantren modern tidak memfasilitasi pelaksanaan ujian negara.⁵⁷ Pondok pesantren modern dikenal juga sebagai pesantren khalaf yang memiliki sistem pembelajaran sistematis dan proporsional dengan mata pelajaran umum. Pembelajaran dilaksanakan di kelas. Referensi utama dalam materi keislaman bukan kitab kuning, melainkan kitab-kitab baru yang ditulis oleh sarjana muslim pada abad 20 M. Ciri khas dari pesantren modern adalah tekanannya yang sangat kuat dalam pembelajaran bahasa, baik Bahasa Arab maupun Bahasa Inggris. Aktivitas

⁵⁷ Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad Ke-20 Pergumulan Antara Modernisasi Dan Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012).131

pembelajaran bahasa tidak hanya dilakukan di dalam kelas, tetapi juga digunakan dalam praktek percakapan sehari-hari di lingkungan pesantren.⁵⁸ Pembelajaran pondok pesantren ini dilakukan secara berjenjang dan berkesinambungan dengan satuan program yang didasarkan pada satuan waktu, seperti catur wulan, semester, tahun atau seterusnya. Metode pembelajaran dalam pesantren ini menggunakan metode tanya-jawab, diskusi, dan seminar. Metode ini melibatkan pembelajaran dua arah antara pemberi materi ajar dan pembelajar. Dalam hal ini adalah kyai dan santri. Dalam diskusi proses tanya-jawab melibatkan kelompok-kelompok kecil, sedangkan dalam seminar, tanya-jawab dalam suatu kelompok yang lebih besar setelah ada satu pemateri yang mempresentasikan materinya.

4) Fasilitas

Dilihat dari fasilitas yang disediakan pondok pesantren modern dapat dikatakan memenuhi standar kebutuhan kurikulum yang menjadi konsekuensi perubahan bentuk institusi pendidikan tersebut. Pondok pesantren modern memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang proses belajar mengajar yang optimal. Sebagai contoh pondok pesantren modern perpustakaan sebagai fasilitas untuk

⁵⁸ Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad Ke-20 Pergumulan Antara Modernisasi Dan Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2012).132

para santri digunakan sebagai tempat membaca para santri maupun mempelajari berbagai ilmu pengetahuan dari berbagai literatur yang ada. Sehingga para santri tidak hanya mendapatkan informasi ilmu pengetahuan langsung dari kyai saat mengajarkan kitab-kitab klasik yang mereka pelajari. Melainkan juga literatur yang mereka gali diperpustakaan yang tersedia. Pada awal dan perkembangan berdirinya sebuah pondok pesantren, bentuk institusinya bukanlah sebuah sekolah yang bernaung di bawah kewenangan pemerintahan melainkan hanya sebuah surau, langgar atau masjid. Akan tetapi pondok pesantren modern sudah bernaung di bawah instansi pemerintahan, baik Departemen Pendidikan Nasional ataupun Departemen Agama dalam bentuk sekolah-sekolah Islam terpadu atau biasa disebut madrasah. Bentuk institusi ini memiliki perbedaan jenjang kelas pendidikan yang jelas sehingga pondok pesantren memiliki fasilitas kelas masing-masing tingkatan pengajaran. Begitu pula perbedaan dengan material kurikulum yang diajarkan. Pondok pesantren modern yang bernaung di bawah instansi pemerintahan harus memiliki kurikulum standar yang diajukan oleh pemerintah. Maka saat ini, para santri tidak cukup mendapatkan asupan pengajaran kyai semata. Akan tetapi santri harus secara aktif mencari referensi pengetahuan yang bisa merujuk ke internet atau juga dari buku-buku umum lainnya. Bukan hanya buku pelajaran

agama saja. Kurikulum seperti ini membuat kebutuhan akan perpustakaan yang dilengkapi fasilitas internet terdapat di pondok pesantren modern, dalam hal ini juga para santri membutuhkan laboratorium sebagai tempat praktek sebuah materi ajar.⁵⁹

3. Unsur-unsur Pondok Pesantren

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan paling tua di Indonesia memiliki ciri-ciri khas yang melekat. Di antara unsur tersebut adalah kyai yang mendidik dan mengajar, santri yang belajar dan adanya masjid. Ketiga unsur tersebut masih terlalu sederhana dan dianggap belum mampu mengembangkan fasilitasnya.⁶⁰ Tuntutan akan lahirnya pondok pesantren yang lebih kompleks kemudian menyertakan beberapa unsur penambahan di dalamnya. Unsur yang perlu ditambahkan menurut idealisme Zamakhsyari Dhofier adalah pondok atau asrama dan pengajaran kitab-kitab Islam klasik.⁶¹ Lebih jauh, unsur-unsur tersebut dijabarkan sebagai berikut:

a. Kiyai

Kyai merupakan elemen yang paling esensial dari suatu pesantren. Bahkan seorang kyai seringkali berperan sebagai pendiri sebuah pesantren. Selain itu, kyai juga bisa berperan sebagai seorang pemimpin masyarakat. Kyai memiliki komunitas dan massa

⁵⁹ Maman Chairuman, “Pesantren Nurul Hikmah Dan Perannya Terhadap Masyarakat Desa Kalipasang Kecamatan Gebang Kabupaten Cirebon” (Cirebon, 2015).35-36

⁶⁰ Qomar, *Pesantren*.19

⁶¹ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Study Tentang Pandangan Hidup Kyai*.44-45

yang diikat dengan hubungan keguyuban yang erat dan ikatan budaya *paternalistik*. Petuah-petuahnya selalu didengar, diikuti dan dilaksanakan oleh jamaah, komunitas dan massa yang dipimpinnya.⁶²

Gelar kyai dewasa ini digunakan sebagai bentuk penghormatan kepada seorang ulama yang mumpuni dalam bidang ilmu-ilmu keagamaan, walaupun yang bersangkutan tidak memiliki pesantren. Dengan kata lain, gelar kyai tetap dipakai bagi seorang ulama yang mempunyai ikatan primordial dengan kelompok Islam tradisional. Istilah kyai memiliki pengertian yang plural. Kata kyai berarti pertama, sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam). Kedua, sebutan bagi guru ilmu ghaib (dukun dan sebagainya). Ketiga, kepala distrik (di Kalimantan Selatan). Keempat, sebutan yang mengawali nama benda yang dianggap bertuah (senjata, gamelan, dan sebagainya). Kelima, sebutan samaran untuk harimau (jika orang melewati hutan).⁶³

Oleh karena itu, kyai dianggap menjadi figur bagi masyarakat sekitar terutama yang menyangkut kepribadian utama. Menurut pandangan Martin Van Bruinessen “Memainkan peranan yang lebih dari sekedar seorang guru”.⁶⁴ Ia bukan sekedar menempatkan dirinya sebagai pengajar dan pendidik santri-santrinya, melainkan juga aktif untuk

⁶² Faisal Ismail, *NU Gusdurisme Dan Politik Kiyai* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogyakarta, 2009).39-40

⁶³ Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi III* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001).499

⁶⁴ Qomar, *Pesantren*.28

memecahkan masalah–masalah krusial yang dihadapi masyarakat.

b. Santri

Santri merupakan sebutan bagi para siswa yang belajar mendalami ilmu agama Islam di pondok pesantren.⁶⁵ Santri juga merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu lembaga pesantren, perlu diketahui bahwa, menurut tradisipesantren, santri terdiri dari dua diantaranya yaitu:

1) Santri mukim

Santri mukim adalah murid-murid yang berasal dari luar daerah yang jauh dan menetap dalam kelompok pesantren. Santri mukim yang paling lama tinggal di pesantren biasanya merupakan suatu kelompok tersendiri yang memang bertanggung jawab mengajarkan santri-santri muda tentang kitab-kitab dasar dan menengah.

2) Santri kalong

Santri kalong adalah murid-murid yang berasal dari desa-desa sekitar pesantren, biasanya tidak menetap dalam pesantren. Untuk mengikuti pelajarannya di pesantren, murid-murid ini bolak-balik ke pesantren.

c. Masjid

Masjid merupakan elemen yang tak bisa dipisahkan dari pesantren dan dianggap sebagai tempat yang paling tepat untuk mengajarkan para santrinya. Masjid memiliki fungsi ganda, selain tempat shalat dan ibadah lainnya juga tempat pengajian terutama yang masih menggunakan metode sorogan dan

⁶⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiayi: Kasus Pondok Pesantren Tebu Ireng* (Malang: Kalimasahada Press, 2003).21

wetonan (*bandongan*). Posisi masjid dikalangan pesantren memiliki makna tersendiri.⁶⁶

Menurut Sidi Gazalba, dilihat dari segi harfiah, perkataan masjid berasal dari bahasa Arab. Masjid berasal dari pokok sujudan, dengan fi'il madli saja ada yang berarti tempat sujud atau tempat sembahyang, dan karena berupa isim makam, maka diberi awalan "ma" yang kemudian berubah kata masjidu. Umumnya bahasa Indonesia "a" menjadi "e" sehingga kata masjid adakalanya disebutkan dengan mesjid. Sedangkan Wahyudin Supeno berpendapat bahwa masjid selain berfungsi sebagai tempat ibadah shalat, masjid juga dapat dijadikan sebagai tempat mengkaji, menelaah, mengembangkan ilmu pengetahuan alam dan ilmu pengetahuan sosial.⁶⁷ Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren merupakan *manifestasi universalisme* dari sistem pendidikan Islam tradisional yang terjaga hingga saat ini.

d. Pondok atau Asrama

Sebuah pondok pada dasarnya merupakan sebuah asrama pendidikan Islam tradisional dimana para siswanya atau santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang (atau lebih) guru yang dikenal dengan sebutan kyai. Pondok atau asrama bagi santri merupakan ciri khas tradisi pesantren, yang membedakan sistem pendidikan tradisional di masjid-masjid yang berkembang di banyak wilayah

⁶⁶ Sidi Gazalba, *Masjid Pusat Ibadah Dan Kebudayaan Islam*, VI (Al-Husna, 2000).118

⁶⁷ Wahyudin Sopeno, *Perpustakaan Mesjid, Pembinaan Dan Pengembangannya*, ed. Abdul Hamid (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004).1

Islam di negara-negara lain sekalipun.⁶⁸ Kata pondok sendiri yang berarti kamar, gubuk, atau rumah kecil merupakan bangunan yang sederhana. Menurut Imam Bawani, pondok-pondok dan asrama santri tersebut adakalanya berjejer seperti kios disebuah pasar. Sehingga dalam hal ini, pesantren dianggap memiliki kesan kurang teratur, semrawut dan stigma negatif lainnya. Tetapi fasilitas yang amat sederhana ini tidak mengurangi semangat santri dalam mempelajari kitab-kitab klasik.⁶⁹

e. Pengajaran Kitab-kitab Klasik

Sebuah pesantren baik yang masih tradisional maupun yang sudah modern sekalipun, tidak pernah meninggalkan pengajaran-pengajaran kitab-kitab Islam klasik. Kitab-kitab klasik merupakan literatur yang sangat penting dalam pesantren dan telah menjadi andalan setiap pesantren. Tujuan utama dari pengajaran tersebut adalah untuk mencetak atau untuk mendidik calon-calon ulama. Pengajaran kitab-kitab Islam klasik diberikan upaya untuk meneruskan tujuan utama pesantren yakni mendidik calon-calon ulama yang setia kepada faham Islam. Keseluruhan kitab-kitab Islam klasik yang diajarkan oleh pesantren meliputi nahwu dan sharaf, fiqh, ushul fiqh, hadits, tafsir, tauhid, tasawuf, dan cabang-cabang ilmu lain seperti tarikh serta balaghah. Kesamaan kitab yang diajarkan dalam sistem pengajarannya akan menghasilkan homogenitas pandangan hidup, kultural

⁶⁸ Dhofier, *Tradisi Pesantren: Study Tentang Pandangan Hidup Kiayi*.

⁶⁹ Imam Banawi, *Tradisional Dalam Pendidikan Islam Studi Tentang Dayatahan Pesantren Tradisional* (Surabaya: Al-Ihklas, 2003).95

dan praktik keberagamaan dikalangan para santri. Kitab-kitab klasik biasa dikenal dengan istilah kitab kuning atau kuttub al-qadimah dan kuttub al-asriyah. Perbedaan keduanya terletak pada isi, sistematika, metodologi, dan bahasa pengarangnya. Kitab-kitab yang dipakai dalam Pesantren An-Nashuha ini adalah kitab-kitab ahl al-sunnah wal al-jama'ah yang sudah baku.

4. Tujuan Pondok Pesantren

Hiroko Horikoshi melihat dari segi otonominya, maka tujuan pesantren menurutnya adalah untuk melatih para santri memiliki kemampuan mandiri. Sedangkan menurut Manfred Ziemek tertarik melihat sudut keterpaduan aspek prilaku dan intelektual. Tujuan pesantren menurut pengamatannya adalah membentuk kepribadian, memantapkan akhlak dan melengkapinya dengan pengetahuan. Tujuan umum pondok pesantren adalah membina warga Negara agar berkepribadian muslim sesuai dengan ajaran-ajaran agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua aspek kehidupannya serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan Negara. Adapun tujuan khusus pondok pesantren adalah sebagai berikut:

- a. Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi orang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga Negara yang berpancasila.
- b. Mendidik santri untuk menjasi manusia muslim selaku kader-kader ulama yang mubaligh yang

- berjiwa ikhlas, tabah tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan ajaran Islam secara utuh dan dinamis.
- c. Mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sector pembangunan, khususnya pembangunan mental masyarakat bangsa.
 - d. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.⁷⁰

5. Fungsi Pondok Pesantren

Menurut Ma'shum, fungsi pesantren semula mencakup tiga aspek yaitu fungsi religious (*diniyyah*), fungsi sosial (*ijtimaiyyah*) dan fungsi edukasi (*tarbawiyah*).⁷¹ Dari waktu ke waktu fungsi pesantren berjalan secara dinamis, berubah dan berkembang mengikuti dinamika sosial masyarakat global. Pada awalnya lembaga tradisional ini mengembangkan fungsi sebagai lembaga sosial dan penyiaran agama. Azyumardi Azra menyebut ada tiga fungsi utama pesantren, yaitu :

- a. Transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam,
- b. Pemeliharaan tradisi Islam, dan
- c. Reproduksi ulama.

Dalam perjalannya hingga sekarang pesantren sudah menyelenggarakan pendidikan formal baik berupa sekolah umum, madrasah, dan perguruan tinggi. Disamping itu pesantren sudah menyelenggarakan pendidikan non formal berupa madrasah diniyah yang mengajarkan bidang ilmu-ilmu agama saja. Pesantren juga mengembangkan pendidikan fungsinya sebagai lembaga solidaritas

⁷⁰ Qomar, *Pesantren*.6-7

⁷¹ Qomar, *Pesantren*.23

sosial dengan melayani semua lapisan masyarakat muslim tanpa membedakan sosial ekonomi mereka.⁷² Pondok pesantren memiliki fungsi yang sesuai dengan fungsi pendidikan nasional sebagai pencetak generasi bangsa yang intelek yang dilandasi nilai-nilai keislaman dan integritas. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berperan terhadap perubahan dan pembangunan nasional. Dengan demikian pesantren telah terlihat dalam menegakkan Negara dan mengisi pembangunan sebagai pusat perhatian pemerintah. Hanya saja dalam kaitan dengan peran tradisional, sering diidentifikasi memiliki tiga peran penting dalam masyarakat Indonesia:

- 1) Sebagai pusat berlangsungnya transmisi ilmu-ilmu Islam Indonesia,
- 2) Sebagai penjaga dan pemelihara keberlangsungan Islam tradisional, dan
- 3) Sebagai pusat reproduksi ulama.

Lebih dari itu, pesantren tidak hanya memainkan tiga peran tersebut, tetapi juga menjadi pusat penyuluh kesehatan, pusat pengembangan teknologi tepat guna bagi masyarakat pedesaan, pusat usaha-usaha penyelamatan dan pelestarian lingkungan hidup dan lebih penting lagi menjadi pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitarnya.⁷³

D. Indikator Manajemen Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

⁷² Sulton Masyhd dan Moh.Khusnurdilo, *Manajemen Pondok Pesantren* (Jakarta: Diva Pustaka, 2005).90-91

⁷³ Qomar, *Pesantren*.25-26

Manajemen perubahan dipondok pesantren diawali dengan adanya tantangan modernisasi dan agar dapat menjawab tantangan perubahan yang terjadi dalam lembaga pendidikan pesantren, manajemen pengembangan harus senantiasa dilakukan secara terus-menerus. Manajemen pengembangan kelembagaan dilaksanakan melalui kegiatan Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Evaluasi (*Evaluation*).⁷⁴

1. Perencanaan Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

Roger A. Kauffman mengemukakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien mungkin dan seefektif mungkin. Sedangkan menurut Burhanuddin mengatakan bahwa pada dasarnya perencanaan merupakan suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode, pelaksanaan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.⁷⁵ Pada hakikatnya perencanaan adalah rancangan kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Perencanaan mengandung unsur-unsur sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, adanya proses, ada hasil yang ingin dicapai, dan menyangkut masa

⁷⁴ Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, 2010:99

⁷⁵ Baharudin Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010).

depan dalam waktu tertentu.⁷⁶ Sebagai kandungan makna perencanaan pada ayat Al-Quran Surat Al-Anfal ayat 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ
الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ
وَالْآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۚ وَمَا
تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا
تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: “Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”.⁷⁷

Maksud ayat diatas adalah betapa pentingnya sebuah proses perencanaan dalam menghadapi tantangan dimasa yang akan datang dan mempersiapkan segala

⁷⁶ Asifudin, “Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren,” 359.

⁷⁷ RI, *Mushaf Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Usul Fiqh*, 184.

sesuatu untuk dikemudian hari. Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil sebuah pemahaman bahwa perencanaan kelembagaan merupakan kegiatan sistematis merancang sumber daya lembaga meliputi, apa yang akan dicapai (tujuan) kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan memilih pelaksanaan kegiatan yang tepat bagi usaha pencapaian tujuan. Ada beberapa syarat dalam perencanaan, yaitu sebagai berikut:

- a) Tujuannya dirumuskan secara jelas
- b) Bersifat sederhana, artinya dapat dilaksanakan
- c) Memuat analisis dan penjelasan, serta penggolongan tindak usaha yang direncanakan untuk dilakukan
- d) Memiliki fleksibilitas
- e) Perencanaan didukung oleh ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan seefisien mungkin.⁷⁸

Pembahasan mengenai perencanaan kelembagaan didalam pondok pesantren sudah seharusnya berawal dari visi, misi dan tujuan. Untuk merumuskan program jangka panjang dan mencegah sebaiknya secara luas mengundang para alumni yang kompeten, para pakar, ulama dan pendukung serta tokoh-tokoh masyarakat, disamping “orang dalam”, pengurus dan pimpinan pondok pesantren itu sendiri untuk bersama-sama menyusun Rencana Strategis (Resntra). Suatu bentuk program jangka menengah/panjang lebih matang yang penyusunannya melibatkan “keluarga besar”, hingga pondok pesantren beserta program jangka menengah dan panjangnya mendapat dukungan luas. Kemudian hasil

⁷⁸ Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam Trasformasi Menuju Sekolah Atau Madrasah Unggul*. 99-100

Renstra itu dijadikan acuan dalam penyusunan program-program tahunan.⁷⁹

Dalam kaitannya dengan perencanaan kelembagaan, dapat dilakukan beberapa langkah antara lain:

- a) Mengkaji kebijakan yang relevan. Pengembangan kelembagaan tidak boleh bertentangan dengan kebijakan yang berlaku baik dari pemerintah pusat maupun daerah.
- b) Menganalisis kondisi lembaga menggunakan teknik analisis SWOT.
- c) Merumuskan tujuan pengembangan, baik jangka pendek, menengah maupun tujuan jangka panjang.
- d) Mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, misalnya Sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta daya dukung *stakeholder*.
- e) Menganalisis data dan informasi. Dalam analisis ini dicoba ditafsirkan hubungan antarkomponen dalam usaha pencapaian tujuan.
- f) Merumuskan dan memilih alternatif program
- g) Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan. Setiap tahapan harus jelas dengan sasaran yang akan dicapai, kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut, pelaksana dan penanggung jawabnya, waktu pelaksanaannya,

⁷⁹ Asifudin, "Manajemen Pendidikan Untuk Pondok Pesantren." 359-360

sarana dan prasarana serta dana yang dibutuhkan untuk kegiatan atau program yang telah dicapai.⁸⁰

2. Pengorganisasian Pengembangan Kelembagaan Pesantren

Pengorganisasian menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan, diartikan sebagai suatu proses pengelompokkan, penemuan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁸¹ Pengorganisasian atau kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian atau orang-orang atau kelompok kerja sama yang diadakan dalam maksud dan tujuan tertentu sudah terdapat dalam Al-Quran yang disinggung pada Surat Ash-Shaff ayat 1-5.

سَبَّحَ لِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ وَهُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيْمُ ﴿١﴾ يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لِمَ تَقُوْلُوْنَ مَا لَا

تَفْعَلُوْنَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللّٰهِ اَنْ تَقُوْلُوْا مَا لَا

تَفْعَلُوْنَ ﴿٣﴾ اِنَّ اللّٰهَ يُحِبُّ الَّذِيْنَ يُقْنَتُوْنَ فِي

⁸⁰ Makin, *Manajemen Pendidikan Islam*, 2010.100-101

⁸¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Angkasa, 2011).119

سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَنٌ مَّرْصُوصٌ ﴿١٠﴾ وَإِذْ قَالَ
 مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ يَنْقُومِ لِمَ تُؤْذُونِي وَقَدْ تَعْلَمُونَ
 أَنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ فَلَمَّا زَاغُوا أَزَاغَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ
 وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ ﴿١١﴾

Artinya: “Demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya, dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan maksiat), dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran, Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang kokoh, Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada diantara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari”. (Q.S Ash-Shaff : 1-5).⁸²

Dalam kajiannya mengenai ayat ini banyak sekali kandungan manfaat serta konsep-konsep dalam berorganisasi, bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. ayat ini mengupas secara rinci tentang berjamaah atau berkelompok dalam sebuah organisasi. Dimana pengokohan organisasi dan kejamaah adalah titik tekan dalam proses pencapaian suatu tujuan. Pengorganisasian harus mengetahui penempatan fungsi-

⁸² RI, *Mushaf Al-Qur'an Dan Terjemahan Edisi Usul Fiqh*, 129.

fungsi yang tepat dan logis setelah perencanaan karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaan. Dengan kata lain tanpa pengorganisasian suatu perencanaan tidak dapat melaksanakan perencanaannya untuk mencapai tujuan dan dapat berakibat kegagalan dikarenakan tanpa pengorganisasian pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas. dan terjadinya tumpang tindih pekerjaan maupun jabatan.

Adapun proses *organizing*, meliputi berbagai rangkuman kegiatan yang bermula pada orientasi atas tujuan yang direncanakan dan berakhir pada saat kerangka organisasi yang tercipta terlengkapi dengan prosedur dan metode kerja, wewenang, personalia serta ketersediaan peralatan yang dibutuhkan. Menurut tata urutannya, Sarwoto menyebutkan bahwa proses *organizing* meliputi beberapa kegiatan, yaitu:

- a) Perumusan Tujuan
Sebagai dasar utama penyusunan organisasi, tujuan harus dirumuskan secara jelas dan lengkap baik mengenai bidang, ruang lingkup, sasaran dan sarana yang diperlukan, serta jangka waktu pencapaian tujuan.
- b) Penetapan Tugas Pokok
Tugas pokok adalah sasaran yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai.
- c) Perincian Kegiatan
Dalam kegiatan ini selain harus disusun secara lengkap dan terperinci, perlu juga diidentifikasi kegiatan-kegiatan yang penting dan kegiatan-kegiatan yang kurang penting.

- d) Pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi

Kegiatan-kegiatan yang erat hubungannya satu sama lain, masing-masing dikelompokkan menjadi satu.

- e) Departemensasi

Departemensasi dibagi menjadi dua, yaitu departemensasi vertikal dan departemensasi horizontal. didalam departemensasi vertikal harus diperhatikan prinsip bahwa (setiap organisasi memerlukan pengkoordinasian dan setiap organisasi memerlukan adanya hirarki) dan didalam departemensasi horizontal perlu diperhatikan beberapa ketentuan, yaitu (setiap satuan organisasi sebaiknya dibebani tidak lebih dari satu fungsi pokok, dan setiap fungsi hanya terdiri dari kegiatan-kegiatan *homogen*).

- f) Pelimpahan *Outhory*

Pelimpahan otoritas dilakukan oleh orang yang berwenang didalamnya, sehingga memberikan hak untuk bertindak atau memberikan perintah untuk menimbulkan tindakan-tindakan didalam pencapaian tujuan.

- g) Staffing

Didalam melakukan kegiatan staffing, harus mengandung unsur seleksi mutu personel yang sehat, terbuka, mengedepankan profesionalisme dengan kinerja yang jelas.

- h) Facilitating

Facilitating merupakan proses terakhir dalam penyusunan organisasi. bentuknya berupa pemberian kelengkapan seperti peralatan. fasilitas

yang harus diberikan dapat berbentuk materil/keuangan.⁸³

3. Pelaksanaan Pengembangan Pondok Pesantren

Pelaksanaan atau actuating merupakan menggerakan semua anggota kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Tahapan ini terdiri dari kepemimpinan dan koordinasi, yaitu pemimpin organisasi memimpin setiap sumberdaya yang ada untuk bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya dan mengkoordinasi agar kerja sama ini dapat dilakukan dengan harmonis. Hal ini dapat menghindari persaingan yang ada antar sumber daya yang bisa mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Uraian tersebut selaras dengan P. Siagian yang menyatakan bahwa pelaksanaan adalah keseluruhan cara, usaha, teknik dan metode untuk mendorong para organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.⁸⁴

Menurut Made Pidarta manajer pendidikan islam sebelum mengalah lebih jauh terlebih dahulu mengkondisikan visi, misi, skill, insentif, sumber daya, dan rencana kerja. Setelah itu aspek-aspek tersebut harus dikontrol secara ketat setidaknya dari dua sisi yaitu harus jelas sehingga memudahkan arah yang dituju dan harus memiliki sifat mendukung pada aspek lainnya. Jika semua aspek telah mendukung

⁸³ Bahanuddin Makkin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 102–5.

⁸⁴ M.Q Agus P.W, “Manajemen Podok Pesantren Dalam Mengintegrasikan Kurikulum Pesantren Dengan Formal,” *Edu Islamika* 5, no. 2 (2013): 199.

perubahan, maka pengembangan kelembagaan pesantren akan terwujud dengan baik, dan bahkan akan mampu meningkatkan eksistensi pondok pesantren.⁸⁵

Pelaksanaan pengembangan kelembagaan agar mampu membentuk suatu perubahan yang positif maka harus terbenuk dan terprogram dulu visi dan misi yang jelas pada sebuah organisasi pendidikan islam. Disamping itu juga harus terjaga peningkatan sumber daya, baik fisik, non fisik maupun manusia. Keberhasilan dan kemajuan sebuah pesantren tak terlepas dari faktor manajerial pengembangan kelembagaan akan berhasil jika dilaksanakan dengan berdasarkan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen yang hanya berpusat pada satu orang saja yaitu kiyai yang menjadi salah satu faktor kelemahan di pondok pesantren. Oleh karena itu perlu diadakan pembaharuan manajerial pesantren dan membutuhkan solusi-solusi dan langkah-langkah untuk memperbaiki kualitas serta kuantitas pondok pesantren. Langkah-langkah pelaksanaannya dalam manajemen pengembangan kelembagaan pondok pesantren adalah sebagai berikut :

- a. Pertama, menerapkan manajemen secara profesional. Hal ini dapat ditempuh melalui langkah-langkah sebagai berikut:
 - 1) Menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

⁸⁵ Efendy, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren*, 107-9.

- 2) Menguasai ilmu dan peraktik dalam mengelola pesantren.
 - 3) Memiliki kejujuran dan disiplin tinggi.
 - 4) Mampu memberi teladan dalam pelaksanaan dan perbuatan kepada para bawahan.
- b. Kedua, menerapkan kepemimpinan yang kolektif atau tidak lagi menerapkan pola kepemimpinan otoriter melalui langkah-langkah sebagai berikut :
- 1) Memandirikan yayasan.
 - 2) Mengadakan pembagian wewenang secara jelas.
 - 3) Menjalankan pola organisasi secara bersama-sama
 - 4) Memberikan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai
 - 5) Menanggung resiko bersama-sama
- c. Ketiga, menerapkan demokratisasi kepemimpinan melalui langkah-langkah sebagai berikut :
- 1) Mengurangi dominasi kiyai dalam menentukan kebijakan.
 - 2) Menekankan partisipasi masyarakat pesantren dalam menentukan pilihannya sendiri.
 - 3) Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memilih pimpinan unit-unit kelembagaan secara mandiri dan transparan.
- d. Keempat, menerapkan manajemen struktur melalui langkah-langkah sebagai berikut :
- 1) Menyusun struktur organisasi secara lengkap
 - 2) Menyusun deskripsi pekerjaan
 - 3) Menanamkan komitmen terhadap tugas masing-masing pegawai
 - 4) Menjaga kode etik kewenangan masing-masing pegawai

e. Kelima, menghindari pemahaman yang menyucikan pemikiran agama melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Membiasakan telaah terhadap isi kandungan suatu kitab.
- 2) Membiasakan pendekatan perbandingan pemikiran para ulama dalam proses pembelajaran.
- 3) Menanamkan kesadaran bahwa pemikiran para penulis kitab sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang terjadi pada saat penulisan kitab.
- 4) Menanamkan penulisan bahwa betapapun hebatnya seorang penulis kitab, dia pasti memiliki kelemahan tertentu.

f. Keenam, menanamkan sikap sosio-egaliteranisme, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Memandang semua orang memiliki derajat dan martabat sosial yang sama sesuai amanat Al-Qur'an.
- 2) Menghapuskan deskriminasi dikalangan santri antara kelompok putra dan putri kiyai dengan santri biasa.
- 3) Menghapuskan penghormatan yang berlebih kepada kiyai
- 4) Membebaskan para santri dan dari perasaan sebagai “hamba” di hadapan kiyai sehingga mereka dapat menjadi yang sopan tetapi penuh inisiatif

g. Ketujuh, memperkuat penguasaan epistimologi dan metodologi. Strategi ini dapat di rinci melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menyajikan pelajaran teori pengetahuan.

- 2) Memotivasi santri senior untuk mengembangkan pengetahuan.
 - 3) Memperkuat ilmu wawasan, seperti sejarah, filsafat, mantiq, perbandingan mazhab, agama, dan ilmu-ilmu al-Qur'an.
 - 4) Memperkuat ilmu-ilmu pendekatan atau metode seperti ushul fiqih dan kaidah-kaidah ilmu fiqih.
 - 5) Mengajarkan metodologi penelitian.
 - 6) Mendorong keberanian para santri-santri senior untuk menulis buku-buku ilmiah.
- h. Kedelapan, mengadakan pembaruan secara berkesinambungan sebagai berikut :
- 1) Mengadakan pembaruan atau penambahan institusi.
 - 2) Mengadakan pembaruan sistem pendidikan.
 - 3) Mengadakan pembaruan sistem pembelajaran.
 - 4) Mengadakan pembaruan sistem kepemimpinan.
 - 5) Mengadakan pembaruan kurikulum.
 - 6) Mengadakan pembaruan strategi, pendekatan, metodologi.
 - 7) Memperkuat SDM para ustadz, perpustakaan dan laboratorium
- i. Kesembilan, mengembangkan sentra-sentra perekonomian. Strategi ini dilakukan sebagai berikut:
- 1) Mendirikan toko/ruko yang menyediakan kebutuhan para santri.
 - 2) Mengelola konsumsi para santri.
 - 3) Mendirikan koperasi.
 - 4) Memandirikan pusat-pusat pelayanan publik yang berorientasi pada keuntungan finansial.
 - 5) Membuat jaringan kerjasama dengan pihak lain dan saling menguntungkan.

6) Mendirikan usaha-usaha produktif lainnya

Dengan langkah-langkah diatas, diharapkan pondok pesantren dapat menerapkan manajemen yang lebih baik dan lebih eksis dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan serta perkembangan zaman.⁸⁶ Keberhasilan proses actualisasi dipengaruhi oleh beberapa hal, yakni sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Mendapatkan orang-orang yang cakap
- 3) Memberikan otoritas kepada mereka
- 4) Meninspirasi mereka dengan kepercayaan terhadap mereka untuk mencapai sasaran.⁸⁷

Jadi, secara tidak langsung aspek kepemimpinan yaitu seseorang manajer lembaga pendidikan islam memiliki peranan besar terhadap keberhasilan untuk mencapai tujuan. Dengan kepemimpinan yang baik, maka kegiatan pelaksanaan akan berjalan dengan baik dalam upaya pencapaian tujuan, tetapi tidak hanya kepemimpinan saja yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan kelembagaan tetapi sarana dan prasarana serta sumber daya lainnya juga ikut mendukung dan mempengaruhi kegiatan tersebut. tetapi tidak hanya kepemimpinan saja yang mempengaruhi terlaksananya pengembangan kelembagaan tetapi sarana dan prasarana serta sumber daya lainnya juga ikut mendukung dan mempengaruhi kegiatan tersebut.

⁸⁶ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan Di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014).107-109

⁸⁷ Agus P.W, "Manajemen Pondok Pesantren Dalam Mengintegrasikan Kurikulum Pesantren Dengan Formal." 200

4. Evaluasi Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren

Menurut Suharsimi Arikunto evaluasi memiliki makna yaitu serangkaian kegiatan atau aktivitas yang bertujuan untuk dapat mengukur tingkat keberhasilan pada suatu program pendidikan. Pendapat lain juga mengatakan bahwa arti evaluasi ini adalah suatu kegiatan atau aktivitas mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), yang mana informasi itu akan dipakai untuk bisa menentukan alternatif terbaik didalam membuat keputusan. Evaluasi sangat dibutuhkan didalam berbagai bidang kehidupan sehingga efektivitas serta juga produktivitas, baik itu dalam hidup individu, kelompok maupun lembaga pendidikan. Informasi yang didapatkan dari proses evaluasi yaitu tingkat kemajuan suatu kegiatan, tingkat pencapaian suatu kegiatan sesuai dengan tujuannya, dan hal-hal yang harus dilakukan di masa mendatang.⁸⁸

Evaluasi merupakan suatu proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang sangat diperlukan untuk membuat alternatif-alternatif keputusan. Evaluasi juga dapat dimaknai sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana program yang direncanakan berjalan sesuai yang diinginkan. Kegiatan ini berupa penilaian dan perbaikan-perbaikan dari kegiatan yang kurang berjalan sesuai yang diinginkan. Manajemen evaluasi pondok pesantren adalah suatu proses penataan dan

⁸⁸ Nursalam, *Proses Dan Dokumentasi Keperawatan Konsep Dan Praktik* (Jakarta: Salemba Medika, 2008).3

pengelolaan lembaga pendidikan pesantren yang melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya mencapai tujuan pendidikan pesantren, serta untuk menilai seberapa jauh program pendidikan pesantren telah berjalan seperti yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.⁸⁹

Evaluasi dilakukan bukan tanpa tujuan melainkan terdapat hal-hal yang ingin dicapai dengan melalui kegiatan ini, secara khusus beberapa tujuan evaluasi :

- a. Untuk mengetahui seberapa baik tingkat penguasaan seseorang terhadap kompetensi yang sudah ditetapkan
- b. Untuk mengetahui apasaja kesulitan yang dialami seseorang dalam kegiatan atau aktivitasnya sehingga bisa dilakukan diagnosis serta kemungkinan memberikan remedia teaching
- c. Untuk mengetahui tingkat efisiensi serta juga efektivitas suatu metode, media serta sumber daya lainnya didalam melaksanakan suatu kegiatan
- d. Sebagai umpan balik serta juga informasi penting bagi pelaksana evaluasi untuk dapat memperbaiki kekurangan yang ada yang mana hal itu dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang.

Kegiatan atau aktivitas evaluasi mempunyai beberapa tahapan penting yang saling berelasi satu sama lainnya. Diataranya sebagai berikut:

- 1) Menentukan topik evaluasi, yakni kegiatan atau aktivitas penentuan topik yang akan dievaluasi

⁸⁹ Aziz, *Manajemen Pesantren*.22

- 2) Merancang kegiatan atau aktivitas evaluasi, yakni kegiatan mendesain proses evaluasi sehingga didalam pelaksanaannya tidak melewati hal-hal yang penting
- 3) Pengumpulan data, yakni kegiatan atau aktivitas mengumpulkan serta mencatat tiap-tiap informasi sesuai dengan perencanaan yang berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah
- 4) Pelaporan hasil evaluasi, merupakan membuat laporan hasil evaluasi supaya dapat diketahui oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Objek pengontrolan dan pengawasan meliputi evaluasi mencakup semua aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Pengawasan ini ada yang dilaksanakan secara formal dalam laporan-laporan rutin seperti laporan pertriwulan, caturwulan, persemester atau laporan pertanggungjawaban (LPJ) setiap akhir tahun. Fokus utamanya pada pelaksanaan dan penjabaran program dan anggaran. Ada pula yang bersifat nonformal diluar rapat dan diluar program dan anggaran bila dipandang perlu dan proposional. Bahkan dimungkinkan adanya pengontrolan bersifat rahasia.

Adapun kriteria evaluasi meliputi *efetifitas*, yang berarti mengidentifikasi apakah pencapaian tujuan yang diinginkan telah optimal, *efisiensi*, yakni menyangkut apakah manfaat yang diinginkan benar-benar berguna dan bernilai dari program publik sebagai fasilitas yang dapat memadai secara efektif. Dan *responsivitas*, yang

menyangkutn, mengkaji apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan atau keinginan, preferensi atau niai kelompok tertentu terhadap pemanfaatan suatu sumber daya.⁹⁰



⁹⁰ Fathul Aminudin Aziz, Manajemen Pesantren
(Purwokerto: STAIN Press, 2014).23-24